



ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Relación del liderazgo del director y la gestión institucional
en los centros de educación básica alternativa de la unidad
de gestión educativa local 07 San Borja - 2014

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

AUTORES:

Br. Gloria Chircca Herbas

Br. Mary Ysabel Reyes Hilares

ASESOR:

Mgtr. Guido Junior Bravo Huaynates

SECCIÓN:

Educación e idiomas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Políticas culturales

PERÚ - 2014

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a nuestras queridas familias que son nuestra fuerza, motivación e inspiración de superación personal.

Las Autoras

A mis padres por impulsarme a continuar desarrollándome profesionalmente.

A mi esposo por apoyarme en todo momento y confiar en mí.

A mis hijas por comprender y tolerar mi ausencia durante estos años.

Mary

AGRADECIMIENTOS

El resultado final de este trabajo de investigación no hubiera sido el mismo sin la valiosa ayuda de muchas personas que estuvieron presentes durante su desarrollo.

Al Dr. César Acuña Peralta, por darnos la posibilidad de lograr nuestra superación profesional y personal.

Al Mg. Guido Bravo Huaynates, por su invalorable apoyo, comprensión, exigencia y disponibilidad.

A nuestras familias, quienes durante este lapso de tiempo comprendieron nuestras ausencias.

A Dios, de manera muy especial, quien siempre nos iluminó, nos llenó de ánimo, voluntad y esperanza.

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado de la Universidad César Vallejo, cumpliendo con las normas y disposiciones de la Universidad para optar el Grado de Magister en Educación con Mención en Administración de la Educación, ponemos a su consideración el presente trabajo de investigación titulado “Relación del Liderazgo del Director y la Gestión Institucional en los Centros de Educación Básica Alternativa de la Unidad de Gestión Educativa Local 07 San Borja – 2014”.

El presente trabajo es el resultado del reconocimiento previo de la situación problemática en cuanto se refiere a la relación del liderazgo del director y la gestión institucional. Se considera que el estudio constituye un valioso aporte, específicamente en las variables de estudio.

El trabajo de investigación consta de cuatro capítulos: El primer capítulo está referido al problema de investigación que comprende el planteamiento, formulación del problema, justificación, limitaciones, antecedentes y objetivos. El segundo capítulo aborda el marco teórico que comprende la conceptualización, teorías, modelos y dimensiones de cada una de las variables de estudio. En el tercer capítulo se describe el marco metodológico empleado que incluye las hipótesis, variables, metodología, población, muestra, método y diseño de investigación, así como las técnicas e instrumentos de recolección de datos. El cuarto capítulo está referido a la descripción y discusión de los resultados obtenidos en la investigación.

Finalmente se presentan las conclusiones, sugerencias, referencias bibliográficas y anexos, entre ellos, la matriz de consistencia y otros.

Gloria Chircca Herbas
Mary Ysabel Reyes Hilaes

ÍNDICE

	Pág.
Dedicatoria	i
Agradecimiento	ii
Presentación	iii
Índice	iv
Lista de tablas	vii
Lista de figuras	viii
Resumen	ix
Abstract	x
Introducción	xi
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1 Planteamiento del problema	14
1.2 Formulación del problema	18
1.2.1 Problema general	18
1.2.2 Problemas específicos	18
1.3 Justificación	19
1.4 Limitaciones	20
1.5 Antecedentes	20
1.5.1 Antecedentes internacionales	20
1.5.2 Antecedentes nacionales	22
1.6 Objetivos	24
1.6.1 Objetivo general	24
1.6.2 Objetivos específicos	24
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1 Bases teóricas del Liderazgo	27
2.1.1 Teorías sobre el origen del Liderazgo	27
2.1.2 Definición conceptual de Liderazgo	28
2.1.3 Liderazgo del director	30
2.1.4 Dimensiones de la variable Liderazgo del director	32
2.1.5.Importancia del liderazgo en la educación	36
2.2 Bases teóricas sobre Gestión institucional	37
2.2.1 Evolución del concepto de Gestión	37

2.2.2 Modelos de Gestión	38
2.2.3 Definición conceptual de Gestión institucional	40
2.2.4 Dimensiones de la variable Gestión institucional	43
2.2.5 Liderazgo del director y Gestión institucional	46
2.3 Definición de términos básicos	47
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	
3.1 Hipótesis	51
3.1.1. Hipótesis general	51
3.1.2. Hipótesis específicas	51
3.2 Variables de investigación	51
3.2.1. Definición conceptual	51
3.2.2. Definición operacional	52
3.3 Metodología	53
3.3.1. Tipo de investigación	53
3.3.2. Diseño de estudio	54
3.4 Población y Muestra	55
3.4.1 Población	55
3.4.2 Muestra	55
3.5 Método de investigación	56
3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	56
3.6.1. Técnica	56
3.6.2. Instrumento	56
3.7 Métodos de análisis de datos	61
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	
4.1 Análisis Descriptivo	64
4.1.1 Análisis descriptivo de la variable Liderazgo del director	64
4.1.2 Análisis descriptivo de las dimensiones del Liderazgo del director	65
4.1.3 Análisis descriptivo de la variable Gestión institucional	67
4.1.4 Análisis descriptivo de las dimensiones de la Gestión institucional	68
4.2 Prueba de hipótesis	69
4.2.1 Prueba de hipótesis general	70
4.2.2 Prueba de hipótesis específicas	70
4.3 Discusión de los resultados	74

CONCLUSIONES	78
SUGERENCIAS	79
BIBLIOGRAFÍA	80
ANEXOS	83
Anexo 1 Matriz de consistencia de la investigación	
Anexo 2 Operacionalización de las variables	
Anexo 3 Instrumentos de medición	
Anexo 4 Fichas técnicas de los instrumentos	
Anexo 5 Certificados de validez de contenido	
Anexo 6 Tablas de correlación	
Anexo 7 Base de datos	

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1	Definición operacional de la variable Liderazgo del director 52
Tabla 2	Definición operacional de la variable Gestión institucional 53
Tabla 3	Distribución de la población de docentes y CEBA de la UGEL 07 San Borja 55
Tabla 4	Baremo de medición de la variable Liderazgo del director y sus dimensiones 57
Tabla 5	Baremo de medición de la variable Gestión institucional y sus dimensiones 58
Tabla 6	Consolidado de juicio de expertos de los instrumentos 60
Tabla 7	Reporte de confiabilidad por dimensión del instrumento de Liderazgo del director 60
Tabla 8	Reporte de confiabilidad por dimensión del instrumento de Gestión institucional 61
Tabla 9	Resultado de los niveles de la variable Liderazgo del director 64
Tabla 10	Resultado de los niveles de las dimensiones de la variable Liderazgo del director 65
Tabla 11	Resultado de los niveles de la variable Gestión institucional 67
Tabla 12	Resultado de los niveles de las dimensiones de la variable Gestión institucional 68
Tabla 13	El Liderazgo del director y la Gestión institucional 70
Tabla 14	El Control y la Gestión institucional 71
Tabla 15	La Habilidad relacional y la Gestión institucional 72
Tabla 16	La Comunicación y organización y la Gestión institucional 73

LISTA DE FIGURAS

		Pág.
Figura 1	Resultado de los niveles de la variable Liderazgo del director	64
Figura 2	Resultado de los niveles de las dimensiones de la variable Liderazgo del director	65
Figura 3	Resultado de los niveles de la variable Gestión institucional	67
Figura 4	Resultado de los niveles de las dimensiones de la variable Gestión institucional	68

RESUMEN

La presente investigación titulada “Relación del Liderazgo del Director y la Gestión Institucional en los Centros de Educación Básica Alternativa de la Unidad de Gestión Educativa Local 07 San Borja - 2014” tiene como objetivo principal determinar la relación entre el liderazgo del director y la gestión institucional que surge como necesidad a poder buscar alternativas de solución a la problemática educativa para mejorar los procesos de gestión educacional.

La investigación es de tipo sustantiva de diseño descriptivo correlacional transversal, con una población de 115 docentes y una muestra de tipo censal por estar conformada por toda la población. Para el estudio de las variables de liderazgo del director y la gestión institucional se utilizó la técnica de la encuesta para evaluar las variables de estudio.

Luego de aplicar los instrumentos y realizar el análisis estadístico se llegó a la conclusión que el liderazgo del director y la gestión institucional tienen relación significativa siendo la correlación de Spearman de 0.617 en los Centros de Educación Básica Alternativa de la Unidad de Gestión Educativa Local 07 San Borja – 2014.

Palabras claves: Liderazgo del director, Gestión institucional

ABSTRACT

The present research entitled "The Principal's Leadership and Institutional Management Relationship in Alternative Basic Education Centers from Local Education Management Unit 07 San Borja - 2014," has as a main objective to determine the relationship between the Principal's leadership and Institutional management which arises as a need to find alternative solutions to educational problems to improve educational management processes.

The research is a substantive basic type and a descriptive cross sectional correlation design, with a population consisted of 115 teachers and a census type of sampling made up of the entire population. To study the Principal's leadership and Institutional management variables it was used the survey technique to assess the study variables.

After applying the tools and making the statistical analysis it was found that the Principal's leadership and Institutional management have significant relationship obtaining a Spearman correlation coefficient of 0.617 in Alternative Basic Education Centers from Local Education Management Unit 07 San Borja - 2014.

Keywords: Principal's leadership, Institutional management

INTRODUCCIÓN

La presente investigación centra su estudio en conocer la relación entre el liderazgo del director y la gestión institucional en los Centros de Educación Básica Alternativa de la Unidad de Gestión Educativa Local 07 San Borja – 2014, la cual tiene como objetivo general determinar la relación existente entre el liderazgo del director y la gestión institucional.

El liderazgo del director y la gestión institucional son dos variables que en un ambiente complejo organizacional requieren el desarrollo de capacidades y trabajo en equipo, de manera que se logren los objetivos fundamentales de las instituciones educativas.

El desarrollo metodológico del trabajo ha seguido las pautas de la Unidad de Postgrado de la Facultad de Educación de la Universidad César Vallejo, utilizada a través de los esquemas de tesis, razón por la que el trabajo consta de cuatro capítulos cuyos contenidos están con sus respectivas particularidades que se describen a continuación.

El Capítulo I está destinado al problema de la investigación, el mismo que comprende puntos esenciales tales como el planteamiento del problema general y problemas específicos, la justificación, las limitaciones, antecedentes y objetivos de la investigación, general y específicos.

En el Capítulo II se consideran elementos básicos como el marco teórico, en el que se consignan las conclusiones esenciales a las que han llegado otros investigadores respecto a los temas relacionados con la investigación que realizamos.

El Capítulo III abarca lo concerniente al aspecto metodológico de la investigación donde se especifican las hipótesis y las variables dentro de los cuales se da la definición conceptual y la definición operacional, se explica la

metodología para probar las hipótesis, los tipos de estudio y el diseño, se señala la población y muestra de estudio, así como se describe y explica los instrumentos que se han empleado para la recolección de datos.

En el Capítulo IV se analizan e interpretan los datos recogidos, se procesa la información para organizar los resultados de las pruebas estadísticas y se describe formalizando la validez del proceso de prueba o contraste de hipótesis.

Asimismo, se presentan las conclusiones de la investigación a las que se llegó luego de una reflexión del trabajo realizado, seguidamente se formulan las sugerencias derivadas del estudio y finalmente se presentan las referencias bibliográficas e incorporan los anexos.

CAPÍTULO I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

Las actuales demandas de mejoramiento en el servicio educativo exigen el desarrollo de competencias en el ámbito de la gestión institucional, particularmente en lo referido al liderazgo del director. Diferentes estudios relativos a la organización han señalado profusamente, que tanto la gestión como el liderazgo, son variables de proceso fundamentales que contribuyen significativamente al logro de los objetivos de una organización.

En el ámbito nacional, estos aspectos también han sido tratados, sin embargo, poco se ha hecho por mejorar la gestión educativa en nuestro país. Según Sarason (1990), una de las razones por las que se fracasa al intentar cambiar la educación es por la mala conceptualización de los procesos de cambio educativo. Señala además que se ha subestimado su complejidad y no se ha preparado a los agentes educativos para el cambio. La calidad educativa, que es lo que se pretende alcanzar en nuestras instituciones educativas, depende de una serie de factores como son las políticas de estado, la economía, pero sobretodo, la capacidad de gestión que depende a su vez de la capacidad de liderazgo de los directores de las instituciones educativas.

En la actualidad existe una revaloración del rol del director quien es considerado, al igual que los docentes, como un elemento clave para promover cambios y/o innovaciones en las instituciones educativas. Sin embargo, muy pocas instituciones públicas cuentan con directores que sean gestores y líderes a la vez. No obstante, las personas que ocupan ese cargo no son los primeros responsables ya que no fueron preparados, capacitados o seleccionados adecuadamente.

Asimismo, la mayoría de las organizaciones de nuestro país adolecen de la presencia de liderazgo o carecen de líderes para gestionar sus recursos humanos, lo cual contribuye o determina el éxito o el fracaso de una organización. En el caso de las organizaciones que brindan el servicio educativo, y en especial en las instituciones educativas públicas de nuestro país, la situación es crítica

considerando que un servicio educativo de calidad tiene como uno de sus elementos fundamentales el liderazgo del director de la institución educativa.

El Reglamento de Educación Básica Alternativa establece que el director debe tener una formación especializada con capacidad de liderazgo para organizar, conducir equipos de trabajo, gestionar recursos y tomar decisiones oportunas. Sin embargo, existen muchas debilidades en los CEBA tanto en el área administrativa, pedagógica y en general en la organización. Cabe destacar también las ásperas relaciones interpersonales que existen entre los docentes y los directivos.

La realidad muestra que muchos directores de los CEBA tienen un manejo autocrático de la dirección, son percibidos como jefes aplicando el control y supervisión sólo a cierto grupo del personal creando un clima de enemistad y diferencias; algunos de ellos no muestran dominio en el área administrativa y pedagógica y sin embargo no delegan funciones de acuerdo a las capacidades que tiene el personal. Por otro lado, su nivel de comunicación no es el adecuado pues toman decisiones sin consultar ni informar a su personal, generando así la desidia e indiferencia de un sector del personal respecto a las actividades programadas en el Plan de Trabajo, así como la desintegración del personal, y en general, el incumplimiento de los objetivos institucionales, lo cual se refleja en la falta de organización e incumplimiento en la elaboración de documentos.

Este problema se debe a la falta de liderazgo en la gestión del CEBA que se ve reflejado también en la poca participación de los agentes educativos, en la toma de decisiones y en la falta de compromiso responsable por brindar un servicio educativo de calidad.

Según un estudio de la UNESCO (2004), la mayor parte de los directores no cuenta con una preparación que les permita asumir el liderazgo y estimular a los docentes ni ostenta la capacidad organizativa; es pues, necesario fortalecer la capacidad de liderazgo de los directivos para transformar efectivamente la cultura de las instituciones escolares.

En este sentido, el liderazgo de un director de CEBA es fundamental para el buen manejo de la gestión institucional, debiendo poseer todas las características de un buen líder, ser un excelente administrador y un gerente para su institución, resaltando cada una de las potencialidades que tiene el personal, tomando en cuenta sus opiniones, conociendo sus problemas y necesidades, y consensuando la toma de decisiones en favor del CEBA.

Por lo planteado, es necesario tener al frente de la institución educativa a un líder que sea un eje de desarrollo, capaz de transformar y motivar a los trabajadores ampliando su visión y sus posibilidades para optimizar su rendimiento y aportar lo mejor de sí; un director que mediante el trabajo conjunto pueda ejercer el liderazgo necesario para cumplir las metas establecidas por la institución que dirige y por ende las expectativas de las reformas educativas actuales.

Cabe señalar que el contexto educativo en nuestro país ha variado con respecto al año anterior ya que se han producido algunos cambios en lo concerniente a los directores y docentes de las instituciones educativas. Esto se debe a los ceses que por límite de edad se están generando dando paso a directores y docentes con una mentalidad más abierta y dispuesta al cambio y al mejoramiento de la educación. Es así que una de las potencialidades de los directores de los CEBA de la UGEL 07 son sus constantes reuniones de intercambio de experiencias con el fin de coordinar actividades y estrategias de solución frente a los problemas que se presenten, analizar los nuevos paradigmas pedagógicos e internalizar los nuevos enfoques gerenciales, entre otros, logrando enriquecer su gestión en sus instituciones.

Definitivamente la institución educativa que nuestro país necesita puede mejorar su servicio en tanto logremos que directores y docentes se comprometan con su labor y que la cultura de trabajo predomine en cada uno de ellos propiciando una mejora continua donde prevalezca el diálogo como resultado de la reflexión y de las interrogantes sobre sus prácticas cotidianas con el único fin

de formar ciudadanos de bien que estén al servicio de nuestro país con espíritu altruista.

Surge así la necesidad de ahondar en el análisis del desempeño del director de CEBA desde un enfoque de liderazgo así como generar los mecanismos para una constante evaluación de su gestión e indagar sobre nuevas propuestas que conduzcan a la reflexión y al cambio en la educación. Así también, surge la necesidad de redefinir la gestión institucional, mirar la institución educativa como un todo y buscar que cada integrante se sienta comprometido con la misión y en general con la función que cumple dentro de dicha institución. Se requiere el desarrollo efectivo de una gerencia educativa con una visión y misión que lleve a racionalizar los procesos administrativos y mejorar los niveles de eficiencia, esto implica incidir en los principios de la gestión y aplicarlos en las instituciones educativas, cuya meta primordial es la formación de recursos humanos e intelectuales capaces de orientar y dirigir los procesos que lleva al protagonismo que reclama la educación.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Existe relación entre el Liderazgo del director y la Gestión institucional en los Centros de Educación Básica Alternativa de la Unidad de Gestión Educativa Local 07 San Borja - 2014?

1.2.2 Problemas específicos

Problema específico 1

¿Qué relación existe entre el control del director y la gestión institucional en los Centros de Educación Básica Alternativa de la Unidad de Gestión Educativa Local 07 San Borja - 2014?

Problema específico 2

¿Qué relación existe entre la habilidad relacional del director y la gestión institucional en los Centros de Educación Básica Alternativa de la Unidad de Gestión Educativa Local 07 San Borja - 2014?

Problema específico 3

¿Qué relación existe entre la comunicación y organización del director y la gestión institucional en los Centros de Educación Básica Alternativa de la Unidad de Gestión Educativa Local 07 San Borja - 2014?

1.3 Justificación

Esta investigación surge ante la necesidad de atender el permanente cuestionamiento sobre la gestión en los CEBA de la UGEL 07 y esto se genera porque los directores como responsables de dichas instituciones no tienen capacidad de liderazgo por lo que no asumen el rol protagónico de gestión que les corresponde.

Justificación teórica

Este estudio presenta enfoques teóricos que orientan nuestra investigación pues a través de la revisión de documentos y textos se recopiló información importante que nos permitió tener nuevos conocimientos acerca de la relación entre liderazgo del director y gestión institucional que esperamos sirvan de sustento teórico a futuras investigaciones.

Justificación epistemológica

Desde el punto de vista científico, se ha cumplido con los pasos del método científico pues se sistematizaron conceptos y teorías con el fin de generar valiosos aportes y ofrecer a los miembros de la comunidad educativa conocimientos básicos sobre el liderazgo del director y gestión institucional.

Justificación metodológica

En el presente trabajo de investigación se diseñaron y aplicaron dos cuestionarios que determinaron la efectividad del ejercicio del liderazgo del director con respecto a la gestión de su institución los cuales esperamos puedan ser utilizados

posteriormente en otras investigaciones. Asimismo, los resultados de la investigación pueden servir de base a otros investigadores que estén interesados en profundizar y/o complementar el tema tratado.

1.4 Limitaciones

La primera dificultad ha sido la falta de tiempo para realizar un estudio más profundo debido a la carga laboral así como a los estudios propios de la Maestría, quedando poco tiempo para el traslado a lugares de investigación.

Por otro lado, la escasez de trabajos de investigación relacionados al tema que permita refinar la investigación, específicamente en el ámbito nacional y local; y por último, dificultades en el presupuesto para el desarrollo de la investigación.

1.5 Antecedentes

1.5.1 Antecedentes internacionales

Mendoza, X. (2010) sustenta la tesis *La Mejora del liderazgo directivo a partir de la autorreflexión de las actuaciones directivas en una universidad mexicana en contexto de cambio. El Caso del Bachillerato Politécnico*, cuya investigación se realizó bajo un enfoque mixto que admite el uso de instrumentos cualitativos como el *focus group*, el diario de campo del investigador y la entrevista; y uno cuantitativo como el cuestionario estructurado. Se adoptó el diseño de la investigación como un estudio de caso para identificar características significativas de la organización que los afectan y trabajaron con una población de 19 directivos. En sus resultados se encontró que los directivos ocupan mayor nivel en la estructura organizativa pero puntúan más bajo en cuanto al trabajo en equipo, planificación y el trabajo en función de la visión de cambio. Concluye que la mejora de la educación requiere directivos comprometidos con el cambio, que adquirieran y desarrollen habilidades y conocimientos en cuanto a gestión de procesos y trabajo colaborativo redefiniendo las responsabilidades de los directivos de cara a la visión y misión del proyecto de cambio educativo.

Pérez (2010), sustenta la tesis *Administración y Gestión Educativa desde la perspectiva de las prácticas de Liderazgo y el ejercicio de los Derechos Humanos en la Escuela Normal Mixta “Pedro Ñufío,”* para obtener el título de Máster en Educación de Derechos Humanos. Se realizó bajo un enfoque cuantitativo con un alcance descriptivo, correlacional y transversal con una población de 109 docentes y una muestra de 29 a quienes se aplicó cuestionarios sobre las prácticas de liderazgo del director. En sus resultados, el estilo de liderazgo del director se caracteriza por mostrar capacidad de motivación y empatía destacando la relación carismática. El 58% de los docentes opinaron que el director muestra habilidades de comunicación y se preocupa en desarrollar el potencial y habilidades intelectuales de sus seguidores. Concluye que las prácticas de liderazgo en la administración y gestión del director garantizan el fortalecimiento de los derechos humanos de los docentes además de buscar la innovación y dirigir la organización hacia el logro de los objetivos y metas institucionales propuestas.

Reeves M. (2010), sustenta la tesis *Liderazgo directivo en escuelas de altos niveles de vulnerabilidad social*, para optar el grado de Magister en Gestión y Políticas Públicas. Se realizó bajo el enfoque cualitativo y exploratorio y basó su metodología en un análisis cualitativo y cuantitativo en base a entrevistas y una encuesta aplicada a 76 directores y 28 profesores de 10 escuelas seleccionadas según aspectos socioeconómicos. Los resultados obtenidos muestran que existen prácticas de liderazgo directivo que diferencian a directores de escuelas con buenos y malos resultados como preocuparse por la satisfacción de los profesores; valorar, reconocer y acompañar el trabajo que hacen los profesores; fomentar la materialización de objetivos grupales; entre otros, concluyendo en que el efecto de un liderazgo bien ejercido es integral y se potencia constantemente.

Borja, A. y Gaibor, J. (2007) sustentan la tesis *El liderazgo educativo en la gestión institucional de la escuela Manuel de Echeandía, de la ciudad de Guaranda, provincia Bolívar para el periodo 2006-2007*, para obtener el título de Maestría en Gerencia Educativa. La investigación es de tipo cuantitativo-cualitativo y transversal con una población y muestra de 27 docentes, incluido el

director, aplicando una encuesta para la recolección de datos. Según sus resultados, el 93% de los docentes opinó que la presencia de un liderazgo educativo ocasionaría un impacto favorable en la gestión institucional por lo que veían necesario plantear estrategias que permitan su aplicación urgente, concluyendo que el liderazgo educativo existente podría mejorarse contando con una guía de formación de líderes para el buen desenvolvimiento de la gestión institucional siendo el director quien deba emprender cambios sustanciales en el liderazgo directivo para mejorar la gestión institucional de la escuela.

Gonzales, M. (2007) sustenta la tesis *Liderazgo del Personal Directivo de las Escuelas Básicas en la Gestión de Conflictos Organizacionales*, para optar el título de Magister Scientiarum en Educación con mención en Planificación Educativa. La investigación es de tipo descriptivo con un diseño no experimental transversal descriptivo con una población y muestra equivalente a la totalidad del personal directivo y docente correspondiente a 74 personas entre docentes, directivos y supervisores aplicando la encuesta y la entrevista focalizada para la recogida de datos. En sus conclusiones afirman que el liderazgo del personal directivo no está respondiendo de una manera efectiva con pertinencia social y profesional en procura de garantizar servicios escolares de calidad. En el análisis y discusión de los resultados se observó que el liderazgo del personal directivo presenta rasgos débiles que los limita a desarrollar competencias gerenciales en términos de lograr mayor pertinencia, eficacia, efectividad y eficiencia para atender las distintas situaciones conflictivas que suelen darse en los ámbitos escolares a nivel de educación básica del sector público.

1.5.2 Antecedentes nacionales

Ñañez, M. y Ñanez, L. (2012) sustenta la tesis *El liderazgo del director y su relación con la gestión institucional de acción conjunta del centro poblado menor "Cerro Alegre" de Cañete* Lima, 2011, para optar el grado de Magister en Administración de la Educación. Corresponde a una investigación aplicada y un diseño no experimental transversal correlacional utilizando como instrumento el cuestionario para la recolección de datos y una muestra constituida por 66

docentes. Como resultado de la aplicación de las encuestas se obtuvo que de los 66 encuestados, 47 están de acuerdo que el director sí realiza acciones que den muestra de liderazgo en su institución por lo que concluyeron que los resultados obtenidos de la correlación múltiple entre las variables indica que sí existe relación significativa entre el liderazgo del director y la gestión institucional.

Bardales, A. (2011) sustenta la tesis *Influencia del liderazgo del director en la gestión pedagógica de las instituciones educativas de la Red N° 01 de la UGEL 06 del distrito de Santa Anita*, para optar el grado de Magister en Ciencias de la Educación con mención en Gestión Educacional. Trabaja bajo el enfoque descriptivo y transaccional. Concluye que un líder suele ser considerado como una persona carismática capaz de tomar decisiones acertadas y de animar a otras personas en la consecución de una meta común. Se encontró que existe una correlación estadísticamente significativa según la opinión de directivos, docentes y padres de familia por lo que el liderazgo del director influye significativamente en la gestión pedagógica así como en la organización para el desarrollo de la gestión de la escuela, facilitando la investigación y coordinación de las actividades de la comunidad educativa en las instituciones educativas de la red N° 01 de la UGEL N° 06 del distrito de Santa Anita.

Sorados, M. (2010), sustenta la tesis *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa*, para optar el grado de Magíster en Educación con Mención en Gestión de la Educación. Esta tesis presenta un tipo de investigación básico con un diseño no experimental de nivel descriptivo-correlacional donde se determina el grado de influencia entre Liderazgo y Calidad de la gestión educativa. Utiliza una ficha de observación, un cuestionario y una entrevista no estructurada para la recolección de datos con una muestra de 20 personas entre el director, docentes y trabajadores. Según sus conclusiones, afirma con un 95% de probabilidad que el liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión educativa siendo la dimensión pedagógica la que más influencia en las instituciones educativas de la UGEL 03-Lima, en el periodo marzo-mayo del 2009.

Cortez, R. (2006), sustenta la tesis *Influencia del liderazgo de los directivos y jerárquicos en la satisfacción laboral de los docentes y administrativos de la Institución Educativa Manuel A. Odría del distrito de Ciudad Nueva, en el año 2006*. La investigación es de tipo básica no aplicada con un diseño descriptivo explicativo correlacional. Trabaja con una población de 73 personas entre profesores, administrativos, directivos y jerárquicos a quienes se aplica un cuestionario y un Test de satisfacción laboral. De acuerdo a sus conclusiones, la mayoría de los directivos y jerárquicos posee bajo nivel de liderazgo como para conducir a su personal, inclinándose por ejercer un estilo de liderazgo autócrata; asumen usualmente la responsabilidad de la toma de decisiones; son poco partícipes de escuchar y aceptar contribuciones de los demás ocasionando insatisfacción laboral en sus trabajadores.

Calle, C. (2008), sustenta la tesis *Relación entre liderazgo transformacional y gestión institucional de los directores del nivel secundario de las instituciones educativas públicas de la Región Callao*, para optar el grado de magister con mención en gestión educacional. Es una investigación de tipo descriptivo correlacional porque realiza una descripción detallada de ambas variables y sus respectivas 26 dimensiones, con una muestra aleatoria simple de 57 directores y 336 docentes. Concluye que existe una correlación significativa de 0.772 entre el liderazgo transformacional y la gestión institucional. Por otro lado, las instituciones educativas de la Región Callao requieren directores con una cultura de innovación y de comunicación siendo la toma de decisiones colectivas con una visión de futuro definido.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo general

Determinar la relación existente entre el liderazgo del director y la gestión institucional en los Centros de Educación Básica Alternativa de la Unidad de Gestión Educativa Local 07 San Borja – 2014.

1.6.2 Objetivos específicos

Objetivo específico 1

Determinar la relación existente entre el control del director y la gestión institucional en los Centros de Educación Básica Alternativa de la Unidad de Gestión Educativa Local 07 San Borja – 2014.

Objetivo específico 2

Determinar la relación existente entre la habilidad relacional del director y la gestión institucional en los Centros de Educación Básica Alternativa de la Unidad de Gestión Educativa Local 07 San Borja – 2014.

Objetivo específico 3

Determinar la relación existente entre la comunicación y organización del director y la gestión institucional en los Centros de Educación Básica Alternativa de la Unidad de Gestión Educativa Local 07 San Borja – 2014.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Bases teóricas del Liderazgo

2.1.1 Teoría sobre el origen del Liderazgo

A lo largo de la historia el concepto de liderazgo ha sido objeto de muchos estudios y las teorías han ido evolucionando repercutiendo en la incidencia directa del recurso humano de una organización. Como resultado se han formulado diversas teorías que se pueden clasificar en tres grandes enfoques según hagan énfasis en las características del líder, sus conductas o en factores situacionales.

El enfoque de rasgos (entre los años 1920 y 1950). Un rasgo es una cualidad o característica distintiva de la personalidad. Este enfoque centró su atención en identificar las características determinantes de un líder que le permitieran influir en el comportamiento de sus semejantes. Se enmarca dentro de las denominadas Teorías del Gran Hombre que sugieren que ciertas características o rasgos de las personas diferencian a quienes pueden considerarse líderes de los que no lo son. Fue sustentada por Carlyle para explicar que el progreso del mundo es producto de las realizaciones personales de algunos hombres sobresalientes en la historia de la humanidad.

La teoría de los rasgos asume que los líderes comparten ciertas características físicas, psicológicas y sociológicas, que determinan su efectividad. La estatura, la apariencia y la energía son ejemplo de rasgos físicos del líder. Ejemplos de rasgos psicológicos incluyen la inteligencia o el carisma; y las características sociológicas incluyen el nivel de educación, habilidades interpersonales y cooperación. La teoría de los rasgos se enfoca en el individuo como líder e ignora las necesidades de los seguidores o de los requerimientos situacionales. En resumen, el líder debe inspirar confianza, ser inteligente, perceptivo y tener decisión para liderar con éxito.

El enfoque conductual (entre los años 1950 y 1960). Pasó a considerar el comportamiento adoptado por los líderes eficaces e ineficaces llevando a la diferenciación de tres estilos de liderazgo:

Liderazgo autocrático. El líder determina los objetivos, tareas y funciones a realizar y supervisa de forma estricta el trabajo de los subordinados. No delega autoridad y toma las decisiones de forma unilateral.

Liderazgo democrático. El líder determina los objetivos y tareas a realizar teniendo en cuenta a los subordinados que también participan en la toma de decisiones.

Liderazgo laissez-faire. Los subordinados determinan la planificación, organización y ejecución del trabajo a realizar. El líder no participa en la ejecución de las tareas y no evalúa el trabajo realizado.

El enfoque situacional (finales de los años 60 hasta mediados de los 80). Sostiene que el éxito de un líder radica en su capacidad de adecuar sus acciones a las circunstancias de la situación. En esta corriente, podemos incluir al Modelo de Contingencia de Fiedler, el Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard y el Modelo de Toma de Decisiones de Vroom y Jago. Estos modelos situacionales comparten tres factores básicos: Primero, describen un repertorio de acciones al alcance del líder; segundo, detallan los elementos críticos para evaluar la situación; finalmente, sugieren un tipo de acción para cada caso.

2.1.2 Definición conceptual de Liderazgo

Las condiciones en las cuales surge el liderazgo están ajustadas a los grupos humanos. Es producto de un conjunto de condiciones y de factores situacionales de carácter social, laboral, económico, que conduce al surgimiento de un líder determinado con visión de futuro. Muchos autores consideran el liderazgo como parte de la personalidad, capacidad para influir, una forma de persuadir, relación de poder, instrumento para obtener un objetivo, arte de buscar consenso, un papel o rol dentro de una organización, entre otras.

Desde el punto de vista de la gestión, el liderazgo es percibido como el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado,

haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos comunes. Esta concepción de influencia también es respaldada por muchos autores.

Según Terry y Franklin (2009), el liderazgo es “la relación en la cual una persona (el líder) influye en otras para trabajar voluntariamente en tareas relacionadas para alcanzar los objetivos deseados por el líder y/o el grupo.” (p.408)

Chiavenato (2002:314) señala que el liderazgo es un aspecto importante de la gerencia, entendiéndose éste como “la influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos mediante el proceso de la comunicación.” En este sentido, el líder ejerce influencia en las personas para que hagan lo que deben hacer.

En el campo educativo, Leithwood (2009) considera que la acción de los líderes muchas veces consiste en influenciar los pensamientos y el actuar de otras personas y establecer las condiciones que les permitan ser efectivos. En este sentido, define el liderazgo “... como la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela.” (p.20)

Las definiciones presentadas por Terry y Franklin, Chiavenato y Leithwood permiten comprender el liderazgo como un proceso de influencia en el que líderes y colaboradores interactúan con el único fin de alcanzar las metas propuestas, construyendo y transformando la misión, la visión y la cultura de la organización. Muchas veces las acciones de los líderes pueden tener un efecto directo en las metas principales de un grupo pero también puede influenciar en el pensar y actuar de una persona encaminándolo a hacer algo específico o algo más amplio según sus aspiraciones.

Otras concepciones sobre liderazgo lo definen como el proceso en el cual el líder motiva o ayuda a otros a trabajar con entusiasmo para avanzar en la dirección adecuada y alcanzar los objetivos determinados.

En este sentido, Polo (2009) define el liderazgo como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. Agrega además que la misión del líder es descubrir a la gente en donde puede ser importante, aportar una causa en la que la gente crea y ayudar a sus seguidores a que hagan cosas para esta causa y se sientan útiles.

Tomando en cuenta lo dicho por Polo y considerando las demandas actuales en educación, en las instituciones educativas se requiere de directores líderes que motiven a los miembros de su comunidad y los movilice hacia el cumplimiento de los objetivos predeterminados por la institución, asimismo, se necesita líderes que sean capaces de percibir las potencialidades de su personal dándoles las funciones de acuerdo a sus habilidades y encaminándolos hacia una misma causa en la que todos los miembros crean y participen en pro de una meta común.

Según las definiciones presentadas, el liderazgo es un elemento clave en una organización, sea esta educativa o no. Por un lado incide en la capacidad de influenciar en las personas para lograr un objetivo; y por otro lado, incide en la habilidad de motivar y dirigir eficazmente a los trabajadores delegándoles responsabilidades según sus capacidades; en ambos casos, es necesario ejercer todas las funciones a fin de combinar los recursos humanos, organizacionales y materiales para lograr los objetivos propuestos por cada institución.

2.1.3 Liderazgo del director

Toda institución educativa necesita liderazgo directivo. Persona o personas que asuman la conducción de la organización en relación a las metas y objetivos (...) Un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico. (Marco de Buen Desempeño del Directivo, p.12)

Si bien la función del director se enfoca mayormente en la dirección de la institución, ejercer liderazgo se convierte en un gran reto para él. Es por ello que el director necesita hacer uso de sus conocimientos, capacidades interpersonales y de organización y más aún fortalecer su capacidad de liderazgo con el único fin

de transformar su institución en una organización ágil y dinámica que logre los resultados esperados de acuerdo con los estándares de calidad de la institución y el sistema educativo en general.

Desde la perspectiva de Rossi (2009) el liderazgo del director es fundamental para lograr que las instituciones educativas brinden un servicio de calidad. El director líder debe poseer talentos, conocimientos y habilidades, es decir, competencias personales que le permitan sobresalir en su labor y desempeñar con eficiencia y eficacia las funciones técnicas, administrativas y sociales para la obtención de resultados óptimos en el funcionamiento de una institución educativa determinada acorde con los requerimientos sociales, culturales, tecnológicos y científicos que exige la sociedad.

El fortalecimiento del liderazgo del director es necesario para el funcionamiento efectivo de un centro educativo ya que en la actualidad es necesario el desarrollo de una educación a nivel competitivo. Dentro de este marco, al director le corresponde asumir el liderazgo en su institución a fin de contribuir con el logro de su misión y fortalecer la calidad de la educación.

El liderazgo del director se refiere también a la capacidad para generar una definición colectiva pero a la vez dinámica de formas de lograr adecuadamente los objetivos centrales de una escuela. Un directivo con liderazgo es aquel capaz de lograr armonía, coordinación y estabilidad en las relaciones y acciones de los elementos que integran la comunidad escolar, propiciando el interés y la cooperación del personal a su cargo hacia los propósitos educativos de la institución. (Hernández, 2006)

Por todo lo dicho anteriormente y tomando en cuenta las definiciones de Terry y Franklin (2009) y Chiavenato (2002) podemos definir el liderazgo del director como la capacidad de influenciar e interactuar con los miembros de la institución para lograr los objetivos propuestos de una forma comprometida, entusiasta y voluntaria generando un buen clima laboral, una alta satisfacción por parte del equipo de trabajo y altos estándares de resultados en la organización de la institución.

En este sentido, el director vela porque todas las personas que integran la comunidad educativa cumplan las funciones que les competen, desarrollen todo su potencial e interioricen la misión de la institución; para ello, establece funciones claras para cada uno de sus integrantes, siendo el liderazgo del director más notable aún si logra entender las necesidades propias de su población y logra dirigir su institución brindando un servicio adecuado.

2.1.4 Dimensiones de la variable Liderazgo del director

Para la presente investigación se han determinado las dimensiones del liderazgo del director en: el control, la habilidad relacional, la comunicación y organización, según Terry y Franklin (2009), Chiavenato (2002) y Varik (2011).

El Control

El control es la función que permite verificar si todo el proceso ocurre como lo previsto y permite identificar las debilidades, errores o suficiencias para rectificarlos, contener e impedir que se produzcan nuevamente en el logro de los objetivos.

En relación al control, Chiavenato (2006) plantea que consiste en “comprobar si todas las etapas de proceso marchan de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas y los principios establecidos, con el objetivo de ubicar las debilidades y los riesgos para rectificarlos y evitar que se repitan.” (p.105)

En este contexto, el control se vincula con la planeación, pues las acciones están guiadas por las metas preestablecidas durante el proceso de planeación. En las instituciones educativas el director debe controlar lo planificado, todo debe llevarse en el tiempo previsto y bajo condiciones determinadas. Esto es respaldado por Chiavenato (1993) quien considera que en la función de control, el directivo mantiene la organización en la vía correcta sin permitir que se desvíe demasiado de sus metas.

En este sentido, es el director quien establece los mecanismos necesarios para el control y supervisión de su gestión educativa en la institución; compara los resultados obtenidos con los objetivos y metas propuestas en el plan anual; hace cumplir los planes de evaluación y seguimiento del personal; vela por el mantenimiento del plantel; supervisa la planificación, desarrollo y evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje, instituye expedientes y establece los correctivos del personal; supervisa el trabajo de los subdirectores; y revisa los trabajos encomendados a cada una de las comisiones.

En relación a lo expresado, en las instituciones educativas el control está orientado a verificar el logro de metas y objetivos planteados teniendo como fin detectar las debilidades y errores para luego guiar y acompañar en la solución de los mismos, impidiendo que se repitan.

Habilidad Relacional

Una persona se convierte en un buen líder porque posee la capacidad de atraer y relacionarse con sus semejantes por lo que se puede decir que el modo en el que éste interactúa con los demás es un factor determinante para la efectividad de un líder.

Según Varik (2011), para destacarse dentro del área de las relaciones y establecer una buena conexión con su equipo de trabajo se tiene que tener en cuenta aspectos como: disponibilidad para estar en contacto con la gente reconociendo las necesidades del grupo y respondiendo a ellas en el momento adecuado, establecer relaciones equilibradas generando armonía entre los integrantes del grupo, ser una persona accesible escuchando siempre otras posturas y siendo honestos frente a los demás; esto será valorado por sus seguidores.

Un director con liderazgo es aquel capaz de lograr armonía, coordinación y estabilidad en la relaciones entre los miembros que integran la comunidad educativa propiciando el interés y la cooperación del personal a su cargo hacia los propósitos educativos de la institución.

Por otro lado, un director líder comprende la dinámica del equipo sabiendo la fuerza que posee cada miembro; minimiza los conflictos e incrementa la armonía entre ellos. El líder crea un buen sentido de la unidad entre sus miembros al equilibrar las relaciones incentivando las fortalezas y transformando las debilidades en una oportunidad para el aprendizaje.

Si bien muchas veces la relación del director con los docentes se remite a funciones de administración formal como asuntos de planificación, coordinación y supervisión del servicio educativo, éste también es capaz de conciliar con los diferentes estamentos (docentes, padres de familia y estudiantes); como líder, sabe mediar teniendo cualidades para escuchar y consensuar posturas diferentes, es decir, sabe cómo tratar a sus docentes, padres de familia y alumnos; de esta forma, desarrolla habilidades para edificar relaciones.

El director, en su rol de líder, es un factor determinante en el ámbito administrativo de la institución y es quien tiene capacidades en cuanto a las relaciones humanas, la motivación del personal a su cargo y la integración de todos los miembros; así también, reconoce la importancia que tiene darles aliento, confianza y reconocimiento por los trabajos que están bien realizados incentivándolos para que su rendimiento sea alto y obtengan el resultado que se establecieron inicialmente.

Comunicación y Organización

Hablar de comunicación es hablar de relaciones entre personas siendo esta la capacidad que tienen los individuos para transmitir y/o recibir ideas y sentimientos. En este sentido, no cabe duda que la comunicación es un fenómeno inherente a la persona que les permite obtener información de su entorno así como compartir y participar a otros de esa información.

Según Chiavenato (2006), comunicación es "el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social." (p.110)

Un líder necesita desarrollar con eficacia el proceso de comunicación para lograr un ejercicio eficiente del liderazgo y en consecuencia ayudar al cambio cultural en la organización. La comunicación es un elemento esencial e imprescindible para la vida de las organizaciones así como para su buen funcionamiento pues, desempeña un papel primordial en la creación, mantenimiento y cambio en la cultura e identidad de la organización.

Así también para Casares (1995),

Líder es aquel que no sólo concibe, genera y define los objetivos, sino que los sabe expresar, los comunica; logra hacer llegar el mensaje a los miembros de su equipo, de su institución. La transmisión es esencial en el proceso de conducir a otros. Sin la comunicación efectiva el liderazgo no existe. (p.27).

Por otro lado, Kreps (1995), afirma que la comunicación y la organización son actividades humanas fuertemente relacionadas, la información es la variable mediadora que conecta la comunicación con la organización.

En una organización, la capacidad organizativa está relacionada a la calidad y recursos disponibles (recursos humanos, financieros, de infraestructura), la forma cómo se utilizan esos recursos en sus actividades y la capacidad de adaptarse o resolver problemas cuando las condiciones cambian.

Según Terry y Franklin (2009), “organizar es establecer relaciones efectivas de comportamiento entre las personas de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y obtener gran satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de realizar alguna meta u objetivo.” (p. 250)

Dentro de los factores que contribuyen para que la capacidad organizativa sea competente destaca el liderazgo que inspire y oriente la dirección de una institución, las competencias de gestión del director, buenos procesos de comunicación, entre otros.

En este sentido, es el director quien genera las condiciones para la auto expresión y el auto desarrollo, sabe a quiénes recurrir en situaciones complejas para tener alguna alternativa de solución, facilita flujos de comunicación que le permiten transmitir información a la brevedad posible y ser portavoz de las demandas y expectativas de su plantel. Asimismo, el director tiene capacidad organizativa que es el proceso de disponer y destinar los recursos adecuadamente entre los miembros de una organización en una forma tal que pueden lograrse los objetivos de la organización de manera eficiente.

2.1.5 Importancia del liderazgo en la educación

La educación en los últimos tiempos se ha visto afectada por un conjunto de variables que exige cambios. Estos deben ser significativos porque existe la necesidad de responder con éxito a las demandas de una sociedad exigente y cambiante. Algunas organizaciones educativas realizan esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad, por lo tanto adoptan nuevos conceptos y esquemas teóricos orientados hacia la reestructuración funcional y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales y de manera especial de los humanos.

Teniendo en cuenta el contexto actual de la educación y las demandas de la sociedad, Senge (1990, citado en Cuevas, Díaz e Hidalgo, 2008), señala que las organizaciones deben adaptarse al entorno cambiante que las rodea y esto exige líderes que motiven y dirijan a la organización y a sus miembros para que estos aprendan a adaptarse a los cambios. Además, el liderazgo de la organización también debe cambiar a medida que ésta se desarrolla y madura.

Como se infiere en lo dicho por Senge, el éxito de una organización depende de una destreza social: el liderazgo, y en nuestro país es necesario desarrollar una cultura de liderazgo que permita que las organizaciones, educativas o de cualquier índole, surjan adaptándose a las condiciones y demandas políticas, sociales, económicas y tecnológicas de este mundo cambiante.

El libro *Bases de Liderazgo en acción* publicado por la Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe de la UNESCO (2006), también destaca la importancia del liderazgo en la educación al afirmar que el liderazgo directivo orientado hacia el logro de los objetivos educativos es determinante siendo enfocado desde su relación con la gestión. Asimismo, hace hincapié en las características de los líderes escolares capaces de conducir las escuelas por un proceso de transformación hacia una enseñanza de calidad.

Por otro lado, la Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (2007), en su artículo “Liderazgo y competencias directivas para la eficacia escolar: experiencia del modelo de gestión escolar de fundación Chile” establece que el trabajo con directivos es estratégico en la medida que se quiera aplicar una política de más autonomía de gestión institucional y pedagógica en las escuelas. Considera también que las prácticas básicas del liderazgo deben ser analizadas y descritas desde el marco de la gestión del director que dé consistencia y coherencia a los mismos.

El liderazgo es sin lugar a dudas un componente importante en las organizaciones en la actualidad y la capacidad para ejercer un liderazgo efectivo es una de las claves para ser un directivo eficaz. Si bien quien ejerce este liderazgo pone en práctica elementos esenciales de la administración, los directores de las instituciones educativas también pueden aprender a ser líderes capaces de tomar decisiones con el único fin de lograr el cumplimiento de los objetivos de su institución.

2.2 Bases teóricas sobre Gestión institucional

2.2.1 Evolución del concepto de Gestión

Existen distintas maneras de concebir la gestión y tratar de definirla data de hace mucho tiempo. Tradicionalmente, el concepto de gestión se asociaba al campo de la administración, fundamentalmente de empresas. Así encontramos en La República de Platón que la gestión es percibida como una acción autoritaria y, por otra parte, en La Política de Aristóteles, la gestión es vista como una acción

democrática. Sin embargo, la gestión concebida como un conjunto de ideas más o menos estructuradas es relativamente reciente. Sus precursores modernos se remontan a la primera mitad del siglo XX. Para algunos la gestión tiene que ver con los componentes de una organización, cómo se estructuran, la articulación que hay en ellos, los recursos y objetivos (Weber, 1976); otros ponen énfasis en la interacción de personas (Mayo, 1977) y hay también quienes identifican gestión con administración (Taylor, 1911 y Fayol, 1916).

Más tarde, se genera la visión sistémica de la organización, en la cual ésta es vista como un subsistema y cuyo punto central son las metas que constituyen las funciones de dicha organización en la sociedad (Parsons, Von Betalanfly, Luhman, 1978).

Recién a partir de la segunda mitad del siglo XX se puede hablar propiamente de la gestión como campo disciplinario estructurado, distinguiéndose dentro de él algunas corrientes, unas que emergen desde la perspectiva de la experiencia (Bernard y Sloan) y otras del pensamiento más teórico ligadas a los modelos de gestión.

2.2.2 Modelos de Gestión

Casassus (1999) analiza los principios generales de la gestión y su evolución formalizándola en modelos de gestión. En la gestión se puede identificar una secuencia de marcos conceptuales, técnicos e instrumentales que han ido orientando el cambio institucional. Estos modelos son:

Normativo (Años 50 y 60 hasta inicios de los 70). Es una visión lineal desde la planificación en un presente, hacia un futuro único, cierto, predecible y alcanzable, como resultado de la planificación en el presente. La planificación está orientada al crecimiento cuantitativo del sistema. Las reformas educativas de este periodo se orientaron principalmente hacia la expansión de la cobertura del sistema educativo.

Prospectivo (Inicio de los 70). El futuro es previsible a través de la construcción de escenarios múltiples y por ende, incierto. Se ha pasado de un futuro único y cierto a otro múltiple e incierto. La planificación se flexibiliza. Se caracteriza por las reformas profundas y masivas ocurridas en Latinoamérica (Chile, Cuba, Colombia, Perú, Nicaragua) las que notablemente, presentaban futuros alternativos y revolucionarios.

Estratégico (Principios de los 80). Tiene un carácter estratégico (normas) y táctico (medios para alcanzar lo que se desea). Articula los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros propios de una organización. Recién a inicios de los 90 se empieza a considerar este enfoque en la práctica de la planificación y gestión en el ámbito educativo. Se plantean diagnósticos basados en el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) que pone en relieve la visión y la misión de la institución educativa.

Estratégico situacional (Mediados de los 80). A la dimensión estratégica se introduce la dimensión situacional. El análisis y el abordaje de los problemas hacia un objetivo es situacional. Se quiebra el proceso integrador de la planificación y se multiplican los lugares y entidades planificadoras, lo que da lugar a la descentralización educativa.

Calidad total (Inicios de los 90). Se refiere a la planificación, el control y la mejora continua, lo que permitiría introducir “estratégicamente” la visión de la calidad en la organización. Los componentes centrales de la calidad son: la identificación de usuarios y sus necesidades, el diseño de normas y estándares de calidad, el diseño de procesos que conduzcan hacia la calidad, la mejora continua de las distintas partes del proceso y la reducción de los márgenes de error. Asimismo, surgen dos hechos importantes, se reconoce la existencia de un “usuario” y la preocupación por los resultados del proceso educativo. Este modelo se orienta a mejorar los procesos mediante acciones tendientes a disminuir la burocracia, reducir costos, mayor flexibilidad administrativa y operacional, aprendizaje continuo, aumento de productividad y creatividad en los procesos. Se generaliza el desarrollo de sistemas de medición y evaluación de la calidad. La preocupación

por los resultados lleva a analizar y examinar los procesos y los factores que intervienen en ellos para orientar las políticas educativas.

Reingeniería (Mediados de los 90). Se sitúa en el reconocimiento de contextos cambiantes dentro de un marco de competencia global. Las mejoras no bastan, se requiere un cambio cualitativo, radical. Implica una reconceptualización fundacional y un rediseño radical de los procesos. Se reconoce mayor poder y exigencia acerca del tipo y la calidad de la educación que se espera. En el paradigma sobre educación y aprendizaje si se quiere una mejora en el desempeño se necesita un cambio radical de los procesos.

Comunicacional (segunda mitad de los 90). Es necesario comprender a la organización como una entidad y el lenguaje como formador de redes comunicacionales. El lenguaje es el elemento de la coordinación de acciones, esto supone un manejo de destrezas comunicacionales ya que los procesos de comunicación facilitarán o no que ocurran las acciones deseadas. Se comienza una gestión en la que se delega decisiones a grupos organizados que toman decisiones de común acuerdo. Se genera la responsabilidad compartida, acuerdos y compromisos asumidos de forma corporativa en un trabajo de equipos cooperativos.

Cada uno de los modelos de gestión constituye una forma de respuesta a las limitaciones que presenta el modelo anterior o a situaciones restrictivas del entorno de los modelos anteriores. Cada nuevo marco conceptual no invalida el anterior, pero sí representa un avance con respecto a él, generando una acumulación teórica e instrumental. Cada modelo tiene su ámbito de efectividad, pero también adolece de limitaciones, las que son superadas por el nuevo modelo.

2.2.3 Definición conceptual de Gestión institucional

La gestión es un proceso que comprende determinadas actividades y funciones laborales que los directores administradores o gerentes deben realizar con el personal a su cargo, a fin de lograr los objetivos de la organización.

Para comprender mejor el concepto de Gestión Institucional desde el punto de vista educativo, es necesario definirlo según el criterio de algunos autores.

Juan Casassus (1999), define el concepto de gestión institucional desde diferentes perspectivas:

Mobilización de recursos: Es la capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea.

Interacción de los miembros: Es la capacidad de articular representaciones mentales de los miembros de una organización.

Comunicación: Es la capacidad de generar y mantener conversaciones para la acción.

Procesos que vinculan la gestión con el aprendizaje: Un proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilos, capacidades, gente y objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización como hacia el entorno.

Priorización de Procesos: Generación y mantención de recursos y procesos en una organización para que ocurra lo que se ha decidido que ocurra.

Según las afirmaciones del autor, en las distintas perspectivas de la gestión evocadas está el tema del aprendizaje, el aprendizaje continuo, la generación de valores, la visión compartida, las interacciones, y las representaciones mentales. Todos estos temas son también temas del mundo educativo. Este punto sugiere que la evolución del pensamiento acerca de la gestión se acerca a la evolución del pensamiento de la educación. Este aspecto debería ser un elemento favorable para establecer una relación adecuada entre gestión y educación.

Manes (2005) define la gestión institucional como un proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de actividades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la

gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural.

Según las afirmaciones del autor, se infiere que la gestión institucional es la capacidad de dirigir eficientemente los procesos internos de la institución hacia el logro de sus propósitos.

Asimismo, Mazza (2010) refiere sobre gestión institucional que la noción de gestión es sinónimo de administración de una organización. La administración se entiende como una actividad gerencial que sigue el propósito fundamental de “racionalizar recursos” que perfila la imagen de empresa y evoca la figura de los directivos y responsables que se requieren para que la institución educativa funcione adecuadamente.

Por su parte Antúnez (1993) concibe la gestión institucional como un conjunto de acciones de movilización de recursos orientadas a la consecución de objetivos al afirmar que “Gestionar es la capacidad para dirigir, conducir y delegar los procesos de planificación, organización y seguimientos vinculados en el ámbito pedagógico, institucional y administrativo de la institución educativa. Estas acciones se realizan a través de procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente.” (p.82)

Ambos autores coinciden en señalar que la gestión institucional en una institución educativa se define como una actividad gerencial, donde se organizan adecuadamente los recursos humanos y materiales, para lograr el adecuado funcionamiento de la Institución educativa. Es necesario aclarar, que en el ámbito educativo debemos considerar el talento humano y cuidar su formación integral.

Lavín y Del Solar (2000) definen la gestión institucional como el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una institución educativa para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica con respecto a la comunidad educativa. El objetivo

primordial de la gestión institucional es centrar, focalizar, nuclear a la unidad educativa alrededor de los estudiantes.

De acuerdo a lo manifestado se concibe a la gestión institucional como un conjunto de acciones articuladas entre sí que posibilitan la consecución de la intencionalidad de la escuela, en este caso, la intencionalidad pedagógica.

En nuestro contexto, la gestión de las instituciones educativas, debe contar con un personal directivo capaz de un manejo eficaz e innovador asumiendo su papel de líder, propiciando el cambio convirtiendo la organización en un ente flexible y funcional con una comunicación coordinada y asertiva, generadora de una actividad creativa y productiva, con amplia visión de los aspectos pedagógicos, administrativos, ambientales y físicos, promotora de cambios, democráticos y participativos ya que las instituciones escolares constituyen el espacio por excelencia para desarrollar el proceso educativo en todos sus ámbitos.

2.2.4 Dimensiones de la variable Gestión institucional

Existen varias propuestas de dimensiones de la gestión al interior de la institución educativa. Para la presente investigación se tomaron las dimensiones planteadas por Lavín y Del Solar (2000) quienes plantearon cuatro dimensiones de la gestión educativa: la dimensión Pedagógica, Administrativa, Organizacional y Comunitaria.

La dimensión pedagógica

Esta dimensión se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman: la enseñanza-aprendizaje. La concepción incluye el enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular (PCI), las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos. Comprende también la labor de los docentes, las prácticas pedagógicas, el uso de dominio de planes y programas, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas,

los estilos de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la formación y actualización docente para fortalecer sus competencias, entre otras.

La representación de la UNESCO en el Perú (2011) señala que la dimensión pedagógica abarca las opciones educativo-metodológicas, la planificación, evaluación y certificación, el desarrollo de prácticas pedagógicas y la actualización y desarrollo personal y profesional de docentes. (p.29)

Es importante el papel del director dentro de la escuela, el director debe ser un líder que oriente condiciones, recursos, secuencias y tiempos que caracterizan los procesos de enseñanza y aprendizaje que los docentes implementan con sus alumnos para lograr los propósitos establecidos en los planes y programas de estudio. Por ello las acciones que la dirección realiza se centran en el mejoramiento académico de los docentes a través de la asesoría y el acompañamiento del director por lo que se deberá prestar atención tanto a las formas de enseñanza de los maestros como al aprendizaje de los alumnos.

La dimensión administrativa

En esta dimensión se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Esta dimensión busca en todo momento conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales. Algunas acciones concretas serán la administración del personal, desde el punto de vista laboral, asignación de funciones y evaluación de su desempeño; el mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles; organización de la información y aspectos documentarios de la institución; elaboración de presupuestos y todo el manejo contable-financiero.

La dimensión organizacional

Esta dimensión contribuirá a identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución.

Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y el análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos, formas de relacionarse, y estilos en las prácticas cotidianas, ritos y ceremonias que identifican a la institución).

En la dimensión organizacional, es importante promover y valorar el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y de grupo con el fin de que la institución educativa se desarrolle y desenvuelva de manera autónoma, competente y flexible, permitiéndole realizar adaptaciones y transformaciones ante las exigencias y cambios del contexto social. Para esto, es necesario tener claras las políticas institucionales que se desprenden de los principios y la visión que guía a la institución y que se traducirán en formas de hacer en la conducción de la gestión. Por ejemplo, los niveles de participación en la toma de decisiones, si existen o no consejos consultivos, quiénes los conforman y qué responsabilidades asumen, etc.

La dimensión comunitaria

Esta dimensión hace referencia al modo en el que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas. Asimismo, cómo se integra y participa de la cultura comunitaria.

También alude a las relaciones de la institución educativa con el entorno social e interinstitucional, considerando a los padres de familia y organizaciones de la comunidad, municipales, estatales, organizaciones civiles, eclesiales, etc. La

participación de los mismos, debe responder a un objetivo que facilite establecer alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad educativa.

Lavin y Del Solar (2000) señalan que “la dimensión comunitaria alude a las relaciones que establece la escuela con las organizaciones sociales, culturales, empresariales de la zona, entre otras.” (p.43)

2.2.5 Liderazgo del director y Gestión institucional

El contexto actual, cambiante y competitivo, requiere nuevas formas de organizaciones, flexibles, creativas e innovadoras. Estas nuevas organizaciones surgirán de la mano de nuevos liderazgos que cuenten con las herramientas y competencias necesarias para llevar a cabo una gestión y administración que responda a las demandas de la sociedad cambiante de nuestros días.

Borja y Gaibor (2007) señalan que el liderazgo educativo y la gestión requiere de personas que asuman las funciones de planificar, organizar, dirigir, controlar actividades y coordinar el uso de recursos humanos, financieros y físicos para alcanzar los fines perseguidos por una organización. Los roles de la gerencia y los gestores se agrupan en torno a la toma de decisiones, el manejo de la información y las relaciones con las personas vinculadas a la organización.

Para Pérez (2010), las competencias, herramientas en manos de personas con liderazgo, hacen que sus pronósticos gracias a su visión clara, sean los acertados y por tanto los conviertan en líderes exitosos que anticipan el cambio ya que exploran vigorosamente las oportunidades, motivan continuamente a sus seguidores a llegar a los niveles de productividad, compensándolos oportuna y adecuadamente, corrigen el desempeño pobre y conducen las organizaciones hacia sus objetivos, haciendo que las organizaciones en sí mismas sean un mecanismo de coordinación y control.

López (1994) afirma que la gestión debe asegurar la calidad de la educación y que las claves para el funcionamiento eficaz de las escuelas tienen que ver con el liderazgo y el dominio de la actividad educativa.

Tomando en cuenta esta definición se deduce que son los directores de las instituciones educativas quienes deben liderar estos cambios. Por ello, se considera fundamental la formación de los directores de instituciones educativas en temas de gestión.

Según los autores, el éxito de una organización está relacionado directamente con el líder, quien debe dar dirección y pautas necesarias para conseguir los cambios que se han propuesto. El líder es el encargado de dirigir todas las actividades que se requieran para conseguir el manejo eficiente de una organización; así mismo, debe poseer ciertas habilidades que le permita llegar mejor a sus colaboradores.

Gestión y liderazgo son acciones diferentes pero complementarias. La gestión del director implica la responsabilidad de las decisiones y tienen un impacto institucional. El liderazgo es un proceso personal y profesional de un directivo o equipo directivo para coordinar los esfuerzos de los miembros del colegio para resolver dificultades y el logro de los objetivos institucionales.

Podemos afirmar entonces que tanto el liderazgo como la gestión son importantes en las instituciones escolares. El director debe ser hábil como líder e innovador, saber cómo se pueden aplicar los cambios a su práctica, determinar el alcance del cambio, la capacidad de apoyo y estímulo, y desarrollar las destrezas necesarias conducentes a fomentar en la escuela una misión y visión en las que se asuma el aprendizaje del estudiante como el fin último de las instituciones educativas. (Hophins & Lagerweij (1996) y Day et al (2002), cit. en Chamorro, 2005, p. 123).

2.3. Definición de términos básicos:

Liderazgo: Se define “El liderazgo como la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (Chiavenato (1993), cit. en Centeno, 2012: 25)

Director: El director es la máxima autoridad y el representante legal de la Institución Educativa. Es responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo. Le corresponde: Conducir la Institución Educativa de conformidad con lo establecido en el artículo 68º de la presente ley. Presidir el Consejo Educativo Institucional, promover las relaciones humanas armoniosas, el trabajo en equipo y la participación entre los miembros de la comunidad educativa. Promover una práctica de evaluación y autoevaluación de su gestión y dar cuenta de ella ante la comunidad educativa y sus autoridades superiores. Recibir una formación especializada para el ejercicio del cargo, así como una remuneración correspondiente a su responsabilidad. (Ley General de Educación, Art. 55)

Liderazgo del director: Se refiere a la capacidad para desempeñar con eficiencia y eficacia las funciones técnicas, administrativas o de gestión y las sociales para la obtención de resultados óptimos en el funcionamiento de una institución educativa determinada. Un directivo con liderazgo es aquel capaz de lograr armonía, coordinación y estabilidad en la relaciones y acciones de los elementos que integran la comunidad escolar, propiciando el interés y la cooperación del personal a su cargo hacia los propósitos educativos de la institución. ((Hernández, 2006)

Gestión institucional: Proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de actividades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural. (Manes, 2005)

Educación Básica Alternativa: La Educación Básica Alternativa es una modalidad que tiene los mismos objetivos y calidad equivalente a la de la Educación Básica Regular; enfatiza la preparación para el trabajo y el desarrollo de capacidades empresariales. Se organiza flexiblemente en función de las necesidades y demandas específicas de los estudiantes. El ingreso y el tránsito de un grado a otro se harán en función de las competencias que el estudiante

haya desarrollado. La Alfabetización está comprendida en la Educación Básica Alternativa. (Ley General de Educación, Art. 36)

Administración: La administración es un proceso que consiste en prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de medios y personas que forman una empresa. Es importante la administración porque se refiere a la búsqueda y logro de los objetivos. (Fayol, 1980)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Hipótesis

3.1.1 Hipótesis general

Existe relación significativa entre el liderazgo del director y la gestión institucional en los Centros de Educación Básica Alternativa de la Unidad de Gestión Educativa Local 07 San Borja- 2014.

3.1.2 Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1

Existe relación significativa entre el control del director y la gestión institucional en los CEBA de la UGEL 07 San Borja- 2014.

Hipótesis específica 2

Existe relación significativa entre la habilidad relacional del director y la gestión institucional en los CEBA de la UGEL 07 San Borja- 2014.

Hipótesis específica 3

Existe relación significativa entre la comunicación y organización del director con la gestión institucional en los CEBA de la UGEL 07 San Borja- 2014.

3.2 Variables de investigación

3.2.1 Definición conceptual

Primera variable: Liderazgo del director

Según las definiciones de Terry y Franklin (2009) y Chiavenato (2002) podemos definir el liderazgo del director como la capacidad de influenciar e interactuar con los miembros de la institución para lograr los objetivos propuestos de una forma comprometida, entusiasta y voluntaria generando un buen clima laboral, una alta satisfacción por parte del equipo de trabajo y altos estándares de resultados en la organización de la institución.

Segunda variable: Gestión institucional

Lavín y Del Solar (2000) definen la gestión institucional como el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una institución educativa para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica con respecto a la comunidad educativa. El objetivo primordial de la gestión institucional es centrar, focalizar, nuclear a la unidad educativa alrededor de los estudiantes.

3.2.2 Definición operacional

Primera variable: Liderazgo del director

Tabla 1

Definición operacional de la variable Liderazgo del director

DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALAS	NIVEL Y RANGO
Control	Normas de desempeño			
	El desempeño y las normas establecidas	1,2,3,4,5,		
	Intervención del directivo	6,7,8		
	Acciones correctivas			
	Estado de ambientes y enseres		Siempre	
Habilidad relacional	Directivo activo			Bajo
	Directivo más amigo que jefe		Casi siempre	[29 – 68>
	Directivo trato por igual al personal	9,10,11, 12,13,14, 15,16	A veces	Intermedio
	Directivo sabe escuchar			
	Clima adecuado en la institución		Casi nunca	Alto
Comunicación y organización	Directivo es comunicativo			[109 – 145]
	Recibe información y lo remite	17,18,19, 20,21,22,	Nunca	
	Comunicación Horizontal	23,24,25,		
	Capacidad organizativa	26,27,28,		
	Distribución de personal por su capacidad	29		

Segunda variable: Gestión institucional

Tabla 2

Definición operacional de la variable Gestión institucional

DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALAS	NIVEL Y RANGO
Gestión pedagógica	Planeación académica			
	Desarrollo de competencias			
	Congruencia de los contenidos			
	Evaluación interna			
	Desempeño del estudiante	1,2,3,4,5,		
	Perfil del egresado	6,7,8,9		
	Perfil del docente			
	Conocimiento del plan de estudios			
	Evaluación del dominio de contenidos		Siempre	
Gestión administrativa	Infraestructura y equipamiento			Bajo [30 - 70>
	Toma de decisiones	10,11,	Casi siempre	
	Rendición de cuentas	12,13,14,		Intermedio [71- 110>
	Contratación de personal	15	A veces	
	Conocimiento de la normatividad			
Gestión organizacional	Organización académica		Casi nunca	Alto [111 – 150]
	Mejoramiento institucional			
	Misión de la institución	16,17,18,		
	Comunicación directivos, docentes y alumnos	19,20,21,		
	Liderazgo del director	22,23,24,		
	Capacitación del docente	25		
	Apoyos didácticos			
	Convenio con otras instituciones			
Gestión comunitaria	Intercambio de experiencias	26,27,28,		
	Participación en actividades extracurriculares	29,30		

3.3 Metodología

3.3.1 Tipo de estudio

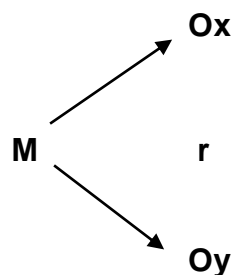
El tipo de investigación es sustantiva. La Investigación sustantiva es aquella que trata de responder a los problemas teóricos, sustantivos o específicos. En tal sentido, está orientado a describir, explicar o predecir la

realidad con lo cual se va en búsqueda de principios y leyes generales que permita organizar una teoría científica. En este sentido, podemos afirmar que la investigación sustantiva al perseguir la verdad nos encamina hacia la investigación básica.

3.3.2 Diseño de estudio

Este trabajo de investigación es de tipo no experimental, descriptivo correlacional - transversal, según Hernández, Fernández y Baptista (2010). Es no experimental porque no pretende manipular arbitrariamente ninguna variable. Es descriptivo porque describe y mide cómo es y cómo se manifiestan determinados fenómenos; en este caso describe y mide las variables Liderazgo del director y Gestión institucional. Es correlacional porque mide el grado de relación que existe entre las variables y las explica. La correlación expresa la dirección positiva o negativa de las dos variables, además de indicar la magnitud de la correlación. Es transversal en relación al tiempo ya que se recolectará información aplicando el instrumento en un momento único.

El siguiente esquema corresponde a este tipo de diseño (Sánchez y Reyes, 1984, p.64):



Donde:

M	=	Muestra de estudio
Ox	=	Variable (Liderazgo del director)
Oy	=	Variable (Gestión institucional)
r	=	Relación entre variables

3.4 Población y muestra

3.4.1 Población

Según Hernández et al (2010) al seleccionar la población primero se debe definir la unidad de análisis (personas, organizaciones, entre otros), es decir, quienes van a ser medidos, lo cual depende de precisar claramente el problema a investigar y los objetivos de la investigación.

En el presente estudio, la población está constituida por el personal docente de 12 CEBA pertenecientes a la UGEL 07 San Borja, teniendo en común su ubicación en zona residencial así como pertenecer a distritos colindantes. De este modo la población está conformada por 115 docentes.

Tabla 3

Distribución de la población de docentes y CEBA de la UGEL 07 San Borja

Nº	CEBA	Nº DE DOCENTES	DISTRITO
1	Juana Alarco de Dammert	18	MIRAFLORES
2	Villa María	7	
3	Federico Villarreal	12	
4	Scipion Llona	8	BARANCO
5	José María Eguren	9	
6	Nicanor Rivera Cáceres	8	
7	Mercedes Indacochea	11	
8	Jorge Chávez	8	SURCO
9	José María Arguedas	13	
10	Pedro Venturo	7	
11	María Inmaculada	10	
12	Cristo Salvador	4	
TOTAL	12	115	03

3.4.2 Muestra

En el presente estudio, la muestra es de tipo censal porque está conformada por toda la población. Arias (1999) afirma que la muestra de tipo censal consiste en recolectar información de la totalidad de la población o universo de estudio.

3.5 Método de investigación

En la presente investigación se empleó el método hipotético deductivo el cual nos permitió probar las hipótesis a través de un diseño estructurado así como buscar la objetividad y medir la variable del objeto de estudio.

Según Bernal (2010) el método hipotético deductivo parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsearlas deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos. Es decir, permite probar la verdad o falsedad de las hipótesis, que no se pueden demostrar directamente debido a su carácter de enunciado general.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.6.1. Técnica

Las técnicas constituyen un conjunto de mecanismos, medios o recursos dirigidos a recolectar, conservar, analizar y transmitir datos, por lo tanto, las técnicas son procedimientos o recursos fundamentales de recolección de información de los que se vale el investigador para acercarse a los hechos y acceder a su conocimiento entre las que destacan la observación, cuestionario, entrevistas y encuestas.

La técnica utilizada en esta investigación fue la encuesta, que según Cook (2004) citado en Hernández et al (2010), “es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador, donde se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos a fin de que las contesten igualmente por escrito.” (p.74)

3.6.2. Instrumento

El instrumento es el recurso que se utiliza para registrar la información que se quiere obtener.

En el marco de la técnica de la encuesta se diseñaron dos cuestionarios. Estos instrumentos constan de una serie de preguntas escritas respecto de una o más variables a medir. Así también se utilizó la escala de Likert la cual utiliza opciones de respuestas que van de un extremo a otro (por ejemplo, siempre, casi siempre, a veces, nunca) permitiendo descubrir distintos niveles de opinión.

Los instrumentos utilizados para medir las variables Liderazgo del director y Gestión institucional fueron la Escala sobre Liderazgo del director y la Escala sobre Gestión institucional, los cuales fueron elaborados por las investigadoras. Estos instrumentos estuvieron estructurados bajo una ficha técnica como se define a continuación.

Ficha técnica del instrumento sobre Liderazgo del director

Para la presente investigación se elaboró un cuestionario de composición verbal que contiene 29 ítems de respuesta múltiple (Siempre, Casi siempre, A veces, Casi nunca, Nunca) con información correspondiente a las 3 dimensiones de la variable: Control, Habilidad relacional así como Comunicación y organización, denominado *Escala sobre Liderazgo del director*.

Se calificó según el rango de la Escala de Likert. Los criterios de evaluación se realizaron con la sumatoria total de los ítems dándole un puntaje máximo de 145 puntos y un mínimo de 29 puntos como se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 4

Baremo de medición de la variable Liderazgo del director y sus dimensiones

NIVEL	LIDERAZGO DEL DIRECTOR	Control	Habilidad relacional	Comunicación y organización
Bajo	29 – 68	01 – 19	01 – 19	1 – 30
Intermedio	69 – 108	20 – 30	20 – 30	31 – 48
Alto	109 – 145	31 – 40	31 – 40	49 – 65

Ficha técnica del instrumento sobre Gestión institucional

Del mismo modo, se elaboró un cuestionario con 30 ítems de respuesta múltiple (Siempre, Casi siempre, A veces, Casi nunca, Nunca) con información correspondiente a las 4 dimensiones de la variable: Gestión pedagógica, Gestión administrativa, Gestión organizacional y Gestión comunitaria, denominado *Escala sobre Gestión institucional*.

Se calificó según el rango de la Escala de Likert. Los criterios de evaluación se realizaron con la sumatoria total de los ítems dándole un puntaje máximo de 150 puntos y un mínimo de 30 puntos como se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 5

Baremo de medición de la variable Gestión institucional y sus dimensiones

NIVEL	GESTIÓN INSTITUCIONAL	Gestión pedagógica	Gestión administrativa	Gestión organizacional	Gestión comunitaria
Bajo	30 – 70	01 – 21	01 – 14	01 – 24	01 – 11
Intermedio	71 – 110	22 – 33	15 – 22	25 – 37	12 – 18
Alto	111 – 150	34 – 45	23 – 30	38 – 50	19 – 25

El propósito de los cuestionarios fue recopilar la información requerida en el estudio sobre el grado de relación entre el Liderazgo del director y la Gestión institucional existente en los CEBA correspondientes a la UGEL 07 San Borja en el año 2014.

Estos instrumentos fueron un medio útil y eficaz para recoger información en un tiempo relativamente breve por ser de recojo masivo y simultáneo y no requerir de personal especializado para su aplicación, lo que fue conveniente dada las limitaciones económicas del estudio.

Posteriormente, se realizó la prueba piloto con el apoyo de 10 docentes del nivel básica alternativa. La aplicación de dicha prueba permitió comprobar la validez del cuestionario así como verificar la redacción y claridad de las

preguntas. Finalmente estos cuestionarios fueron administrados a los docentes permitiendo así medir su percepción en las variables de investigación sobre el Liderazgo del director y la Gestión institucional.

Validación de los instrumentos y análisis de la información

Validez de contenido

La validez determina la revisión de la presentación del contenido de los instrumentos así como el contraste de los indicadores con los ítems (preguntas) que miden las variables correspondientes. Se estima la validez si los instrumentos utilizados en la investigación miden o recogen los datos que se proponen medir.

Según Hernández et al (2010), “la validez de contenido se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide.” (p.201)

Para Aroca A. (1999) cit. en Delgado Y. (2002), la validez de contenido se refiere básicamente al contenido del instrumento, al hecho de que el instrumento contenga en sus elementos o ítems todos los aspectos que de acuerdo a los objetivos de la investigación sea necesario averiguar para el logro de los mismos.

Aroca señala que el método que más se utiliza para estimar la validez de contenido es el denominado Juicio de Expertos, el cual consiste en seleccionar un número impar (3 ó 5) de jueces (personas expertas o muy conocedoras del problema o asunto que se investiga) quienes tienen la labor de leer, evaluar y corregir cada uno de los ítems del instrumento con el fin de que los mismos se adecúen directamente con cada uno de los objetivos de la investigación propuestos.

Para dar validez a los instrumentos sobre Liderazgo del director y Gestión institucional se consideró el inventario valorado con el juicio de expertos, habiendo obtenido un coeficiente aplicable por lo que los instrumentos resultan válidos para la aplicación a las unidades muestrales, como se indica en la tabla siguiente:

Tabla 6

Consolidado de juicio de expertos de los instrumentos

JUICIO DE EXPERTOS			
	Experto 1 NÚÑEZ LEIVA, Luis Alberto	Experto 2 TALLEDO REYES, Rodolfo	Experto 3 SÁNCHEZ HUAPAYA, Gladys
Instrumento sobre Liderazgo del director	Aplicable	Aplicable	Aplicable
Instrumento sobre Gestión institucional	Aplicable	Aplicable	Aplicable

Confiabilidad

La confiabilidad se refiere al nivel de exactitud y consistencia de los resultados. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), se refiere al grado en que la aplicación de un instrumento repetida al mismo sujeto produce iguales resultados.

El Alfa de Crombach es uno de los coeficientes más utilizados al momento de establecer la fiabilidad de una escala y está basado en la consistencia interna de la misma. El instrumento se considera aceptable cuando, al utilizar su fórmula, el resultado es de 0.75 o más.

Para establecer la confiabilidad, los instrumentos sobre Liderazgo del director y Gestión institucional fueron sometidos a una prueba para la cual se tomó como muestra a docentes con las mismas características de las unidades de análisis utilizando la fórmula del Alpha de Crombach cuyos resultados reportaron lo siguiente:

Tabla 7

Reporte de confiabilidad por dimensión del instrumento Liderazgo del director

CONTENIDO	ALFA DE CROMBACH
Variable: Liderazgo del director	0.91
Dimensión 1: Control	0,92
Dimensión 2: Habilidad relacional	0,94
Dimensión 3: Comunicación y organización	0.85

Fuente: Elaboración propia

A este instrumento se le ha dado confiabilidad con el programa SPSS versión 22.0 con la validación de Alfa de Crombach cuyo resultado oscila entre (0,85 y 0,94) demostrando su confiabilidad.

Tabla 8

Reporte de confiabilidad por dimensión del Instrumento de Gestión institucional

CONTENIDO	ALFA DE CRONBACH
Variable: <i>Gestión institucional</i>	0.791
Dimensión 1: Gestión pedagógica	0.778
Dimensión 2: Gestión administrativa	0,862
Dimensión 3: Gestión organizacional	0,854
Dimensión 4: Gestión comunitaria	0,822

Fuente: Elaboración propia

A este instrumento se le ha dado confiabilidad con el programa SPSS versión 22.0 según el Alfa de Crombach cuyo resultado oscilan entre (0,77 y 0,86) por lo tanto es aplicable al estudio.

3.7 Métodos de análisis de datos

Fase descriptiva

Haciendo uso del software Excel 2010, se tabularon y organizaron los datos recogidos, procediéndose a elaborar el registro o base de datos los cuales permitieron el análisis descriptivo de los datos, elaborándose las tablas de frecuencia y las figuras necesarias con las que se comunicaron los resultados obtenidos.

Se usó el software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) en su versión 22.0 con el cual, a partir de los datos registrados en la base de datos, se realizó el cálculo de la relación entre las variables mediante la prueba de Spearman la cual fue seleccionada dado que las variables son de naturaleza cualitativa y de medición ordinal.

Valores considerados en la prueba de Spearman:

Coeficiente de correlación (ρ): Indica la fuerza y dirección de la relación entre variables.

Significancia (p valor): Indica si existe significancia estadística, es decir si los resultados obtenidos se deben al azar o a la relación entre variables.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Análisis Descriptivo

4.1.1 Análisis descriptivo de la variable Liderazgo del director

Tabla 9

Resultado de los niveles de la variable: Liderazgo del director

Liderazgo del Director	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	3	3%
Intermedio	60	52%
Alto	52	45%
Total	115	100%

Fuente: Base de datos del estudio

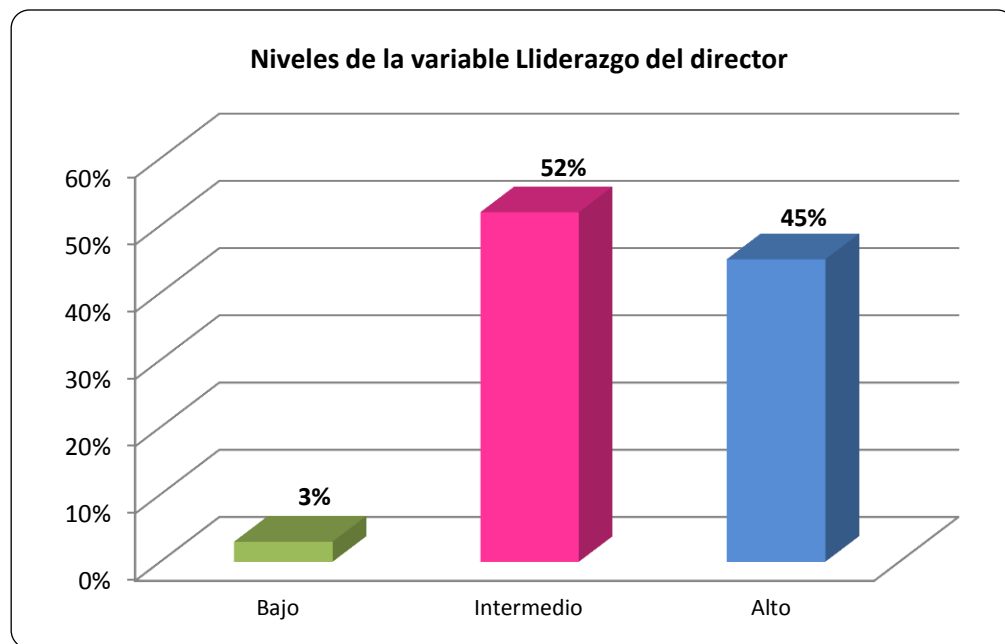


Figura 1. Resultado de los niveles de la variable: Liderazgo del director

Según la Tabla 9 y la Figura 1 sobre el Liderazgo del director, los resultados mostraron que el 52% de los docentes respondió Intermedio, el 45% respondió Alto y un 3% Bajo, lo que significa que prácticamente la mitad de los docentes opina que el director ejerce liderazgo en sus instituciones.

4.1.2 Análisis descriptivo de las dimensiones del Liderazgo del director

Tabla 10

Resultado de los niveles de las dimensiones de la variable Liderazgo del director

Dimensiones del Liderazgo del director	Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Control	Bajo	6	5%
	Intermedio	64	56%
	Alto	45	39%
Habilidad relacional	Bajo	3	3%
	Intermedio	59	51%
	Alto	53	46%
Comunicación y organización	Bajo	3	3%
	Intermedio	61	53%
	Alto	51	44%

Fuente: Base de datos del estudio

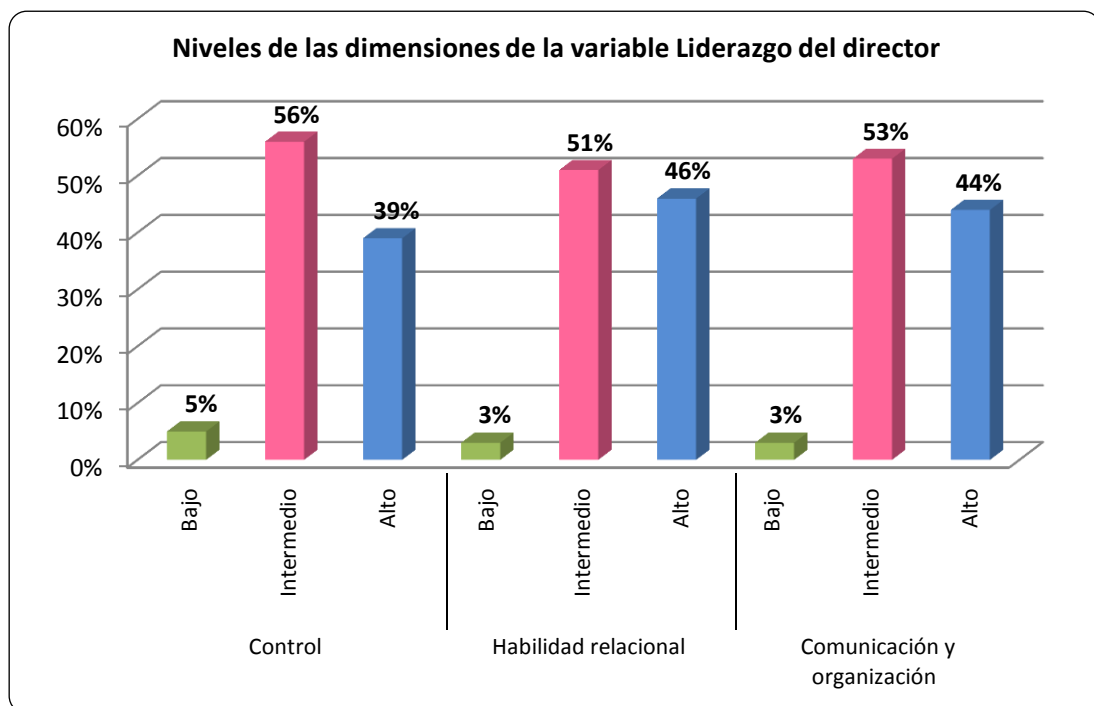


Figura 2. Resultado de los niveles de las dimensiones de la variable Liderazgo del director

Según la tabla 10 y figura 2, en la dimensión Control del liderazgo del director se obtuvo que el 56% de los docentes respondió Intermedio, un 39% respondió Alto y un 5% Bajo lo que significa que un poco más de la mitad de los docentes opina que el director ejerce control en sus instituciones.

Sobre la dimensión Habilidad relacional del liderazgo del director, el 51% de los docentes respondió Adecuado, el 46% respondió Muy adecuado y solo un 3% respondió Inadecuado, lo que significa que prácticamente la mitad de los docentes opina que el director tiene habilidades relacionales en sus instituciones.

Con respecto a la dimensión Comunicación y organización del liderazgo del director, el 53% de los docentes respondió Adecuado, el 44% respondió Muy adecuado y solo un 3% respondió Inadecuado, lo que significa que un poco más de la mitad de los docentes opina que el director tiene capacidad de comunicación y organización en sus instituciones.

4.1.3 Análisis descriptivo de la variable Gestión institucional

Tabla 11

Resultado de los niveles de la variable Gestión institucional

Gestión Institucional	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0%
Intermedio	60	52%
Alto	55	48%
Total	115	100%

Fuente: Base de datos del estudio

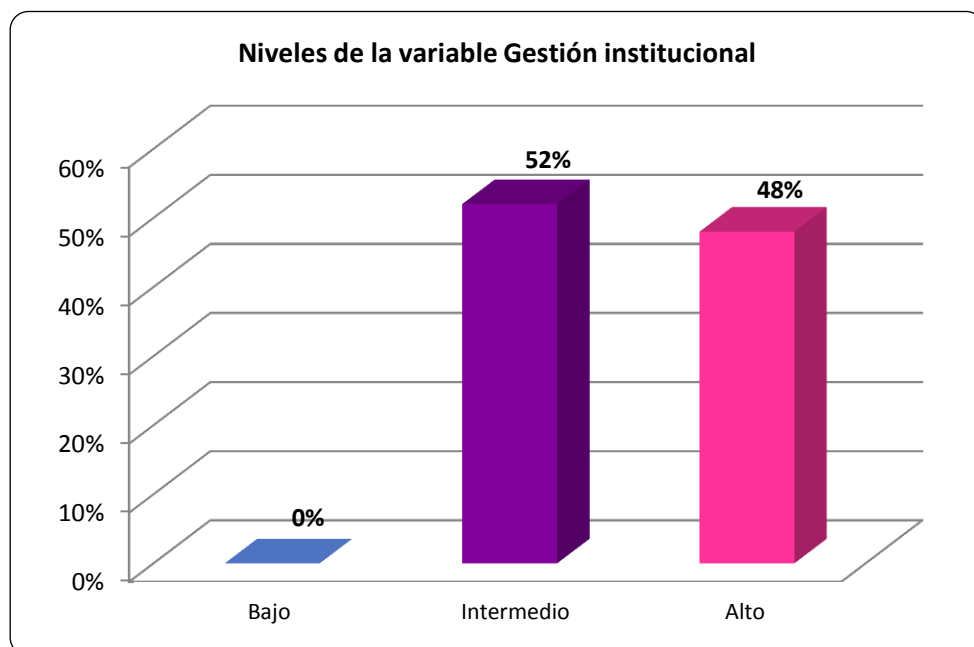


Figura 3. Resultado de los niveles de la variable Gestión Institucional

Según la Tabla 11 y la Figura 3 sobre la Gestión institucional, los resultados mostraron que el 52% de los docentes respondió Intermedio, el 48% respondió Alto, lo que significa que prácticamente la mitad de los docentes opina que el director desarrolla estrategias sobre gestión institucional en sus instituciones.

4.1.4 Análisis descriptivo de las dimensiones de la Gestión institucional

Tabla 12

Resultado de los niveles de las dimensiones de la variable Gestión institucional

Dimensiones de la Gestión institucional	Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Gestión Pedagógica	Bajo	0	0%
	Intermedio	60	52%
	Alto	55	48%
Gestión Administrativa	Bajo	0	0%
	Intermedio	65	57%
	Alto	50	43%
Gestión Organizacional	Bajo	6	5%
	Intermedio	72	63%
	Alto	37	32%
Gestión Comunitaria	Bajo	7	6%
	Intermedio	48	42%
	Alto	60	52%

Fuente: Base de datos del estudio

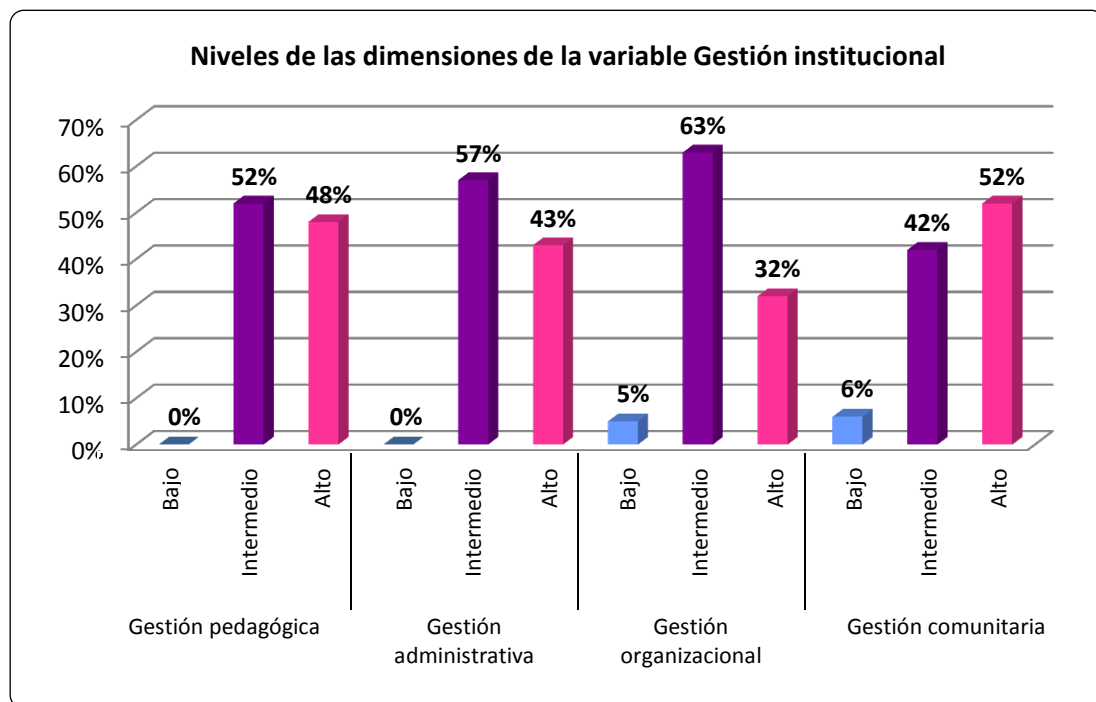


Figura 4. Resultado de los niveles de las dimensiones de la variable Gestión institucional

Según el resultado que se muestra en la Tabla 12 y Figura 4, en la dimensión Gestión pedagógica referida a la Gestión institucional, se obtuvo que el 52% de los docentes respondió Intermedio y un 48% respondió Alto lo que significa que prácticamente la mitad de los docentes opina que el director desarrolla estrategias de gestión pedagógica en su institución.

Sobre la dimensión Gestión administrativa referida a la Gestión institucional, el 57% de los docentes respondió Intermedio y el 43% respondió Alto lo que significa que más de la mitad de los docentes opina que el director desarrolla estrategias de gestión administrativa en su institución.

En la dimensión Gestión organizacional referida a la Gestión institucional, el 63% de los docentes respondió Intermedio, el 32% respondió Alto y sólo un 5% respondió Bajo lo que significa que casi las dos terceras partes de los docentes opinan que el director desarrolla estrategias de gestión organizacional en su institución.

Con respecto a la dimensión Gestión comunitaria referida a la Gestión institucional, el 42% de los docentes respondió Intermedio, un 52% respondió Alto y un 6% respondió Bajo, lo que significa que un poco más de la mitad de los docentes opina que el director desarrolla estrategias de gestión comunitaria en su institución.

4.2 Prueba de hipótesis

Para la prueba de hipótesis se realizó las siguientes estimaciones que llevan a la presentación de datos.

Se trata de dos variables cualitativas categóricas por lo tanto no es necesario realizar la prueba de normalidad, en función que este tipo de análisis requiere de dos pruebas conjuntas.

Para el análisis se previó el sistema de hipótesis:

H_a : Existe relación entre las variables

H_0 : No existe relación entre las variables

4.2.1 Prueba de hipótesis general

H_a : El liderazgo del director se relaciona directamente con la gestión institucional en los CEBA de la UGEL 07 San Borja – 2014.

H_0 : El liderazgo del director no se relaciona directamente con la gestión institucional en los CEBA de la UGEL 07 San Borja – 2014.

Tabla 13

El Liderazgo del director y la Gestión institucional

Liderazgo del director	Gestión Institucional						Total	
	Inadecuado		Adecuado		Muy adecuado			
	N	%	N	%	N	%	n	%
Bajo	0	0%	2	2%	1	1%	3	3%
Intermedio	0	0%	49	43%	11	10%	60	52%
Alto	0	0%	9	8%	43	37%	52	45%
Total	0	0%	60	52%	55	48%	115	100%
Correlación de Spearman = 0.617								
Significancia $p < 0.01$								

Fuente: Base de datos del estudio

Según los resultados que se muestra en la Tabla 13, existe una relación directa entre el Liderazgo del director y la Gestión institucional de los CEBA de la UGEL 07 San Borja- 2014, siendo la correlación de Spearman de 0.617 con un valor de significancia igual a 0.000 por tanto menor a p ($p < 0.01$).

Decisión: Se rechaza la hipótesis nula por lo que podemos inferir que el Liderazgo del director se relaciona directamente con la Gestión institucional en los CEBA de la UGEL 07 San Borja- 2014.

4.2.2 Prueba de hipótesis específicas

Primera hipótesis específica

H_a : El control del director se relaciona directamente con la gestión institucional en los CEBA de la UGEL 07 San Borja- 2014.

H_0 : El control del director no se relaciona directamente con la gestión institucional en los CEBA de la UGEL 07 San Borja- 2014.

Tabla 14

El Control y la Gestión institucional

Control	Gestión Institucional							
	Inadecuado		Adecuado		Muy adecuado		Total	
	N	%	N	%	N	%	n	%
Bajo	0	0%	4	3%	2	2%	6	5%
Intermedio	0	0%	47	41%	17	15%	64	56%
Alto	0	0%	9	8%	36	31%	45	39%
Total	0	0%	60	52%	55	48%	115	100%
Correlación de Spearman = 0.490								
Significancia p <0.01								

Fuente: Base de datos del estudio

Según los resultados que se muestra en la Tabla 14, el Control del director está relacionado directamente con la Gestión institucional de los CEBA de la UGEL 07 San Borja siendo la correlación de Spearman de 0.490 con un valor de significancia igual a 0.000 por tanto menor a p ($p < 0.01$).

Decisión: Se rechaza la hipótesis nula por lo que podemos inferir que el Control del director se relaciona directamente con la Gestión institucional en los CEBA de la UGEL 07 San Borja- 2014.

Segunda hipótesis específica

H_a : La habilidad relacional del director se relaciona directamente con la gestión institucional en los CEBA de la UGEL 07 San Borja- 2014.

H_0 : La habilidad relacional del director no se relaciona directamente con la gestión institucional en los CEBA de la UGEL 07 San Borja- 2014.

Tabla 15

La Habilidad relacional y la Gestión institucional

Habilidad relacional	Gestión Institucional						Total	
	Inadecuado		Adecuado		Muy adecuado			
	N	%	N	%	N	%	n	%
Bajo	0	0%	3	3%	0	0%	3	3%
Intermedio	0	0%	48	42%	11	10%	59	51%
Alto	0	0%	9	8%	44	38%	53	46%
Total	0	0%	60	52%	55	48%	115	100%
Correlación de Spearman = 0.652								
Significancia p-value <0.01								

Fuente: Base de datos del estudio

Según los resultados de la Tabla 15, existe una relación directa entre la Habilidad relacional del director y la Gestión institucional en los CEBA de la UGEL 07 siendo la correlación de Spearman de 0.652 con un valor de significancia igual a 0.000 por tanto menor a p ($p < 0.01$).

Decisión: Se rechaza la hipótesis nula por lo que podemos inferir que la Habilidad relacional del director se relaciona directamente con la Gestión institucional en los CEBA de la UGEL 07 San Borja- 2014.

Tercera hipótesis específica

H_a : La Comunicación y organización del director se relacionan directamente con la gestión institucional en los CEBA de la UGEL 07 San Borja- 2014.

H_0 : La Comunicación y organización del director no se relacionan directamente con la gestión institucional en los CEBA de la UGEL 07 San Borja- 2014.

Tabla 16

La Comunicación y organización y la Gestión institucional

Comunicación y organización	Gestión Institucional						Total	
	Inadecuado		Adecuado		Muy adecuado			
	N	%	N	%	N	%	N	%
Bajo	0	0%	3	3%	0	0%	3	3%
Intermedio	0	0%	42	37%	19	17%	61	53%
Alto	0	0%	15	13%	36	31%	51	44%
Total	0	0%	60	52%	55	48%	115	100%
Correlación de Spearman = 0.418								
Significancia p-value <0.01								

Fuente: Base de datos del estudio

Según los resultados de la Tabla 16, la Comunicación y organización del director se relacionan directamente con la Gestión Institucional en los CEBA de la UGEL 07 San Borja- 2014, siendo la correlación de Spearman de 0.418 con un valor de significancia igual a 0.000 por tanto menor a p ($p < 0.01$).

Decisión: Se rechaza la hipótesis nula por lo que podemos inferir que la Comunicación y organización del director se relacionan directamente con la Gestión institucional en los CEBA de la UGEL 07 San Borja- 2014.

4.3. Discusión de los resultados

Según los antecedentes revisados, Reeves (2010) en Chile coincide en encontrar que el rol estratégico de un líder no sólo impacta positivamente en los resultados de la escuela sino que también lo hace indirectamente a través de la satisfacción de los profesores. Los resultados obtenidos muestran que existen prácticas de liderazgo directivo que diferencian a los directores como preocuparse por la satisfacción de los profesores; valorar, reconocer y acompañar el trabajo que hacen los profesores; fomentar la materialización de objetivos grupales; entre otros, concluyendo que el efecto de un liderazgo bien ejercido es integral y se potencia constantemente. Por el contrario Cortez (2006) en Tacna concluye que la mayoría de los directivos y jerárquicos posee bajo nivel de liderazgo como para conducir a su personal inclinándose por ejercer un estilo de liderazgo autócrata, asumen usualmente la responsabilidad de la toma de decisiones y son poco partícipes de escuchar y aceptar contribuciones de los demás ocasionando insatisfacción laboral en sus trabajadores.

Analizando los antecedentes citados se observan diferencias en cuanto al grupo de estudio encontrando que en el segundo caso la población es de 73 personas entre profesores, administrativos y directivos. Por otro lado, la aplicación del instrumento, siendo en base a entrevistas y una encuesta en el primer caso, y un cuestionario y un Test de satisfacción laboral en el segundo caso.

Las similitudes se observan en la unidad de análisis que en el primer caso corresponde a una muestra de 104 sujetos de estudio de 10 escuelas seleccionadas según aspectos socioeconómicos.

La primera hipótesis específica, según la tabla 14, muestra que el Control del director se relaciona directamente con la Gestión institucional en los CEBA de la UGEL 07 San Borja- 2014, de acuerdo a la correlación de Spearman de 0.490 con una significancia estadística de $p=0,000$ por lo que se rechaza la hipótesis nula.

Gonzales (2007) en Venezuela observó que el liderazgo del personal directivo presenta rasgos débiles que los limita a desarrollar competencias gerenciales en términos de lograr mayor pertinencia, eficacia, efectividad y eficiencia para atender las distintas situaciones conflictivas que suelen darse en el ámbito escolar a nivel de educación básica del sector público concluyendo que el liderazgo del personal directivo no está respondiendo de una manera efectiva con pertinencia social y profesional en procura de garantizar servicios escolares de calidad.

Analizando el antecedente citado encontramos que difiere con nuestro estudio en cuanto a la muestra la cual asciende a 74 personas entre docentes, directivos y supervisores. Por otro lado, aplica una encuesta y la entrevista focalizada para la recogida de datos. Sin embargo, encontramos cierta similitud en cuanto al tipo de investigación descriptivo con un diseño no experimental transversal descriptivo.

La segunda hipótesis específica, según la tabla 15, muestra que existe una relación significativa entre la Habilidad relacional del director y la Gestión institucional en los CEBA de la UGEL 07 San Borja- 2014 donde la correlación de Spearman es de 0,652 con una significancia estadística de $p=0,000$ por lo que se rechaza la hipótesis nula.

En los antecedentes revisados sobre Pérez (2010) en Honduras y Mendoza (2010) en México se encontró en el primer caso que la mayoría de los docentes opinaron que el director muestra habilidades de comunicación y se preocupa en desarrollar el potencial y habilidades intelectuales de sus seguidores concluyendo en que las prácticas de liderazgo y gestión del director están dirigiendo la organización hacia el logro de los objetivos y metas institucionales propuestas. En el segundo caso se encontró que los directivos ocupan mayor nivel en la estructura organizativa concluyendo en que la mejora de la educación requiere directivos comprometidos con el cambio, que adquieran y desarrollen habilidades y conocimientos en cuanto a gestión de procesos y trabajo colaborativo redefiniendo las responsabilidades de los directivos de cara a la visión y misión

del proyecto de cambio educativo. En cuanto a los antecedentes nacionales, Bardales (2011) en Lima, concluye que un líder suele ser considerado como una persona carismática capaz de tomar decisiones acertadas y de animar a otras personas en la consecución de una meta común encontrándose que el liderazgo del director influye significativamente en la gestión pedagógica así como en la organización para el desarrollo de la gestión de la escuela en las instituciones educativas de la red N° 01 de la UGEL N° 06 del distrito de Santa Anita.

Analizando los antecedentes mencionados en el párrafo anterior encontramos diferencias con respecto a la muestra las cuales ascienden a 29 y 19 sujetos en los primeros casos, así como el uso del focus group, el diario de campo, la entrevista y el cuestionario estructurado y el estudio de caso en el segundo caso.

Comparando los antecedentes con nuestra investigación encontramos que en el primer caso se trabajó con un diseño descriptivo, correlacional y transversal y se aplicaron cuestionarios sobre las prácticas de liderazgo del director.

La tercera hipótesis específica, según la tabla 16, muestra que la Comunicación y organización del director están relacionadas directamente con la Gestión Institucional en los CEBA de la UGEL 07 San Borja - 2014, siendo la correlación de Spearman de 0.418 con una significancia estadística de $p = 0,000$ por lo que se rechaza la hipótesis nula.

En la revisión de antecedentes nacionales, Ñañez y Ñañez (2012), Sorados (2010) y Calle (2008) en Lima coinciden en encontrar que existe relación significativa entre el liderazgo del director y la gestión institucional. En cuanto al segundo caso se determina el grado de influencia entre liderazgo y calidad de la gestión educativa donde la dimensión que más influencia en la calidad de la gestión es la pedagógica. A nivel internacional se encontró que Borja y Gaibor (2007) en Ecuador opinaron que la presencia de un liderazgo educativo ocasionaría un impacto favorable en la gestión institucional.

A partir de los antecedentes mencionados se encontraron diferencias como el tamaño de la muestra correspondiente a 66, 20 y 393 sujetos en los primeros casos y 27 en el último caso. Así también, difiere en el uso de instrumentos donde se utiliza una ficha de observación, un cuestionario y una entrevista no estructurada para la recolección de datos en el segundo caso.

Al comparar estos antecedentes con nuestra investigación se encontró similitud con el primer caso quienes trabajan con un diseño no experimental transversal correlacional utilizando como instrumento el cuestionario para la recolección de datos al igual que en el cuarto caso cuyos autores aplicaron una encuesta para la recolección de datos.

Luego del análisis estadístico sobre la Hipótesis General y según la tabla 13, se encontró que el Liderazgo del director está relacionado directamente con la Gestión institucional en los CEBA de la UGEL 07 San Borja- 2014, siendo la correlación de Spearman de 0.617, con una significancia estadística de $p = 0,000$ por lo que se rechaza la hipótesis nula.

CONCLUSIONES

- Primera: El Liderazgo del director se relaciona directamente con la Gestión institucional en los CEBA de la UGEL 07 San Borja - 2014 según la correlación de Spearman de 0,617 con una significancia estadística de $p = 0,000$.
- Segunda: El Control del liderazgo del director se relaciona directamente con la Gestión institucional en los CEBA de la UGEL 07 San Borja – 2014 según la correlación de Spearman de 0,490 con una significancia estadística de $p=0,000$.
- Tercera: La Habilidad relacional del liderazgo del director se relaciona directamente con la Gestión institucional en los CEBA de la UGEL 07 San Borja – 2014 según la correlación de Spearman de 0,652 con una significancia estadística de $p=0,000$.
- Cuarta: La Comunicación y organización del liderazgo del director se relacionan directamente con la Gestión institucional en los CEBA de la UGEL 07 San Borja – 2014 según la correlación de Spearman de 0,418 con una significancia estadística de $p=0,000$.

SUGERENCIAS

- Primera: Capacitar a los directores de las instituciones educativas sobre nuevas estrategias de gestión derivadas de las demandas más recientes priorizando en el ámbito de liderazgo educativo.
- Segunda: Implementar talleres de supervisión y monitoreo para los directores a fin de desarrollar las capacidades de control y mejorar la conducción de las instituciones educativas.
- Tercera: Implementar talleres de desarrollo de habilidades personales e interpersonales para los directores a fin de mejorar las relaciones en la institución educativa y la gestión del talento humano.
- Cuarta: Desarrollar talleres de comunicación para los directores de las instituciones educativas a fin de desarrollar las capacidades de colaboración orientados al logro de los objetivos institucionales.

BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, S. (2005). *Diccionario de finanzas, economía y contabilidad* (Tercera edición). Lima: Editorial Lucero
- Antúnez, J. (1993). *Gestión de calidad en los centros educativos*. Barcelona: Horsori
- Arias, F. (1999). *El proyecto de investigación* (Tercera edición). Caracas: Editorial Episteme
- Bardales, A. (2011). *Influencia del liderazgo del director en la gestión pedagógica de las instituciones educativas de la red N° 01 de la UGEL 06 del distrito de Santa Anita*. Universidad Enrique Guzmán y Valle, Lima, Perú
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (Tercera edición). Colombia: Editorial Pearson
- Borja, A. y Gaibor, J. (2007). *El liderazgo educativo en la gestión institucional de la escuela Manuel de Echeandía, de la ciudad de Guaranda, provincia Bolívar para el período 2006-2007*. Universidad Estatal de Bolívar, Guaranda, Ecuador
- Calle, C. (2008). *Relación entre el liderazgo transformacional y la gestión institucional de los directores del nivel secundario de las instituciones Educativas Públicas de la Región Callao*. Universidad Enrique Guzmán y Valle, Lima, Perú
- Casares, D. (1995). *Liderazgo, capacidades para dirigir* (Segunda edición). México: Fondo de Cultura Económica
- Casassus, J. (1999). *Marcos conceptuales de la Gestión Educativa*. En: *La Gestión, en busca del sujeto*. Santiago de Chile: UNESCO, OREALC
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Séptima edición). México: McGraw-Hill Interamericana
- Chiavenato I. (2001). *Administración: Proceso administrativo*. (Tercera edición). Bogotá: MC Graw Hill Interamericana
- Chiavenato, I. (1993). *Liderazgo y empresa. Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hill
- Cortez, R. (2006). *Influencia del liderazgo de los directivos y jerárquicos en la satisfacción laboral de los docentes y administrativos de la institución educativa Manuel A. Odría del distrito de Ciudad Nueva, en el año 2006*. Universidad Privada de Tacna, Perú
- Cuevas, M., Díaz, F. e Hidalgo, V. (2008). *Liderazgo de los directores y calidad de la educación. Un estudio del perfil de los directivos en un contexto*

pluricultural. En Profesorado. Revista de currículum y formación del profesorado. Universidad de Granada, España [en línea]
www.ugr.es

Delgado, Y. (9 de diciembre de 2013). *Confiabilidad y validez de los instrumentos* [Mensaje en un blog]. Recuperado de
<http://yamilesmith.blogspot.com/2012/06/confiabilidad-y-validez-de-los.html>

Diccionario Ciencias de la conducta (1986). Madrid: Océano

Diccionario de la Real Academia Española (2008) [en línea]
esword-espanol.blogspot.com/2008/12/diccionario-de-la-real-academia-espanola

Fayol, H. (1980). *Administración industrial y general*. Buenos Aires: El ateneo

González, M. (2007). *Liderazgo del personal directivo de las escuelas básicas en la gestión de conflictos organizacionales*. Universidad del Zulia, República Bolivariana de Venezuela

Hernández, R. (2006). *Los estilos de liderazgo directivo y la calidad educativa*. Investigación temática en revista *Rumbo educativo* N° 08. Centro Chihuahuense de estudios de postgrado CCHEP, México [en línea]
http://www.ccchep.edu.mx/docspdf/Rumbo_Educativo08.pdf

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (Tercera edición). México: McGraw-Hill

Kreps, G. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. USA: Editorial Addison-Wesley Iberoamericana

Lavín, H. y Del Solar, S. (2000). *El Proyecto Educativo Institucional como herramienta de transformación de la vida escolar* (Segunda edición). Santiago de Chile: Editorial LOM

Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile: Área de Educación Fundación Chile, Impreso en Salesianos

Ley General de Educación N° 28044 (2003). Ministerio de Educación, Perú

Manes, J. (2003). *Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Buenos Aires: Ediciones Granica

Manual de gestión para directores de instituciones educativas (2011). Ministerio de Educación, Perú

Marco de buen desempeño del directivo (2014). Ministerio de Educación, Perú

Mazza, S. (2010). *La Gestión Institucional. Instrumento de transformación*.

- Mendoza, X. (2010). *La mejora del liderazgo directivo a partir de la autorreflexión de las actuaciones directivas en una universidad mexicana en contexto de cambio. El caso del bachillerato politécnico*. Universitat Autònoma de Barcelona, España
- Ñañez, M. y Ñanez, L. (2012). *El liderazgo del director y su relación con la gestión institucional de acción conjunta del centro poblado menor "Cerro Alegre" de Cañete Lima, 2011*. Universidad César Vallejo, Lima, Perú
- Pérez, J. (2010). *Administración y Gestión Educativa desde la perspectiva de las prácticas de Liderazgo y el ejercicio de los Derechos Humanos en la Escuela Normal Mixta "Pedro Ñufio."* Universidad Pedagógica Nacional Francisco Mozarán, Honduras
- Polo, A. (2009). *Olvídate del carisma: las verdaderas claves del liderazgo* [en línea]
anapolo.wordpress.com
- Reeves, M. (2010). *Liderazgo directivo en escuelas de altos niveles de vulnerabilidad social*, Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile
- Reglamento de Educación Básica Alternativa. Decreto Supremo N° 015-2004 – (2004). Ministerio de Educación, Perú
- Rossi, R. (2009). *Liderazgo directivo: una necesidad por satisfacer en la escuela pública peruana* [en línea]
<http://www.reddolac.org/>
- Ruiz, G. (2007). *Gestión institucional: conceptos introductorios* [en línea]
www.educ.ar
- Sánchez, H. y Reyes, C. (1984). *Metodología y diseños en la investigación científica*, Lima: Editorial INIDE
- Sarason, S. (1990). *El predecible fracaso de la reforma educativa*, San Francisco: Jossey-bass
- Sorados, M. (2010). *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa*, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú
- Terry, G. y Franklin S. (2009). *Principios de Administración* (Vigésimo quinta edición). México: Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.
- UNESCO (2004). *Financiamiento y gestión de la educación en América Latina y el Caribe*, San Juan de Puerto Rico: CEPAL
- UNESCO (1999). *La gestión: en busca del sujeto. Seminario internacional. Reformas de la gestión de los sistemas educativos en la década de los noventa*, Santiago de Chile: Oficina regional de Educación de la UNESCO
- Varik, A. (2011). *10 habilidades relacionales para ejercer un buen liderazgo* [en línea] www.gestiopolis.com

ANEXOS

Anexo 01:

Matriz de consistencia de la investigación

MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

TÍTULO: RELACIÓN DEL LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y LA GESTIÓN INSTITUCIONAL EN LOS CEBA DE LA UGEL 07 SAN BORJA – 2014

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	VARIABLE 1: Liderazgo del director			
¿Existe relación entre el liderazgo del director y la gestión institucional en los CEBA de la UGEL 07 San Borja - 2014?	Determinar la relación existente entre el liderazgo del director y la gestión institucional en los CEBA de la UGEL 07 San Borja - 2014?	El liderazgo del director se relaciona directamente con la gestión institucional en los CEBA de la UGEL 07 San Borja – 2014.	Dimensiones	Indicadores	Ítems / índices	Rangos / niveles
			Control	Normas de desempeño El desempeño y las normas establecidas Intervención del Directivo Acciones correctivas Estado de ambientes y enseres	1 - 8	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
			Habilidad relacional	Directivo activo Directivo más amigo que jefe Directivo trato por igual al personal Directivo sabe escuchar Clima adecuado en la Institución	9 - 16	
			Comunicación y organización	Directivo es comunicativo Recibe información y la remite Comunicación Horizontal Capacidad organizativa Distribución del personal por su capacidad	17 - 29	
Problema específico 1	Objetivo específico 1	Hipótesis específica 1	VARIABLE 2: Gestión institucional			
¿Qué relación existe entre el control del director y la gestión institucional en los CEBA de la UGEL 07 San Borja - 2014?	Determinar la relación existente entre el control del director y la gestión institucional en los CEBA de la UGEL 07 San Borja - 2014.	El control del director se relaciona directamente con la gestión institucional en los CEBA de la UGEL 07 San Borja - 2014.	Dimensiones	Indicadores	Ítems / índices	Rangos / niveles
			Gestión pedagógica	Planeación académica Desarrollo de competencias Congruencia de los contenidos Evaluación interna Desempeño del estudiante Perfil del egresado Perfil del docente Conocimiento del plan de estudios Evaluación del dominio de contenidos	1 - 9	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
			Gestión administrativa	Infraestructura y equipamiento Toma de decisiones Rendición de cuentas Contratación del personal Conocimiento de la normatividad	10 - 15	
			Gestión organizacional	Organización académica Mejoramiento institucional Misión de la institución Apoyos didácticos Liderazgo del director Capacitación del docente Comunicación directivos, docentes y alumnos	16 - 25	
			Gestión comunitaria	Convenio con otras instituciones Intercambio de experiencias Participación en actividades extracurriculares	26 - 30	
Problema específico 2	Objetivo específico 2	Hipótesis específica 2				
¿Qué relación existe entre la habilidad relacional del director y la gestión institucional en los CEBA de la UGEL 07 San Borja - 2014?	Determinar la relación existente la habilidad relacional del director y la gestión institucional en los CEBA de la UGEL 07 San Borja - 2014.	La habilidad relacional del director se relaciona directamente con la gestión institucional en los CEBA de la UGEL 07 San Borja - 2014.				
Problema específico 3	Objetivo específico 3	Hipótesis específica 3				
¿Qué relación existe entre la comunicación y organización del director y la gestión institucional en los CEBA de la UGEL 07 San Borja - 2014?	Determinar la relación existente la comunicación y organización del director y la gestión institucional en los CEBA de la UGEL 07 San Borja - 2014.	La comunicación y organización del director se relaciona directamente con la gestión institucional en los CEBA de la UGEL 07 San Borja - 2014.				

TIPO DE INVESTIGACIÓN	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN	MUESTRA	INSTRUMENTOS
<p>El tipo de investigación es sustantiva.</p> <p>La Investigación sustantiva es aquella que trata de responder a los problemas teóricos, sustantivos o específicos. En tal sentido, está orientado a describir, explicar, predecir o retroceder la realidad con lo cual se va en búsqueda de principios y leyes generales que permita organizar una teoría científica. En este sentido, podemos afirmar que la investigación sustantiva al perseguir la verdad nos encamina hacia la investigación básica.</p>	<p>Este trabajo de investigación es de tipo no experimental, descriptivo correlacional - transversal, según Hernández, Fernández y Baptista (2010).</p> <p>Es no experimental porque no pretende manipular arbitrariamente ninguna variable.</p> <p>Es descriptivo porque describe y mide cómo es y cómo se manifiestan determinados fenómenos; en este caso describe y mide las variables Liderazgo del director y Gestión institucional.</p> <p>Es correlacional porque mide el grado de relación que existe entre las variables y las explica.</p> <p>Es transversal en relación al tiempo ya que se recolectará información aplicando el instrumento en un momento único.</p> <p>El diagrama representativo de este diseño es el siguiente:</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph LR M --> Ox M --> Oy Ox --- r --- Oy </pre> </div> <p>Donde: M = Muestra de estudio Ox = Variable (Liderazgo del director) Oy = Variable (Gestión institucional) r = Relación entre variables</p>	<p>Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) al seleccionar la población, primero se debe definir la unidad de análisis (personas, organizaciones, entre otros), es decir, quienes van a ser medidos, lo cual depende de precisar claramente el problema a investigar y los objetivos de la investigación.</p> <p>La población debe situarse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo.</p> <p>En el presente estudio, la población está constituida por el personal docente de 12 CEBA pertenecientes a la UGEL 07 San Borja, teniendo en común su ubicación en zona residencial así como pertenecer a distritos colindantes. De este modo la población está conformada por 115 docentes.</p>	<p>Para el presente estudio, la muestra es de tipo censal porque está conformada por toda la población. Arias (1999) afirma que la muestra de tipo censal consiste en recolectar información de la totalidad de la población o universo de estudio.</p>	<p>Escala sobre LIDERAZGO DEL DIRECTOR</p> <p>Escala sobre GESTIÓN INSTITUCIONAL</p>

Anexo 02:
Operacionalización de las variables

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLE (X): LIDERAZGO DEL DIRECTOR

DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	N° DE ITEMS	RANGOS/ NIVELES
CONTROL	Normas de desempeño	El Director estimula y motiva a su personal permanentemente por su desempeño.	1 - 8	Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
	El desempeño y las normas establecidas	En su institución las normas se aplican a todo el personal por igual.		
	Intervención del directivo	El Director soluciona adecuadamente los conflictos que se presentan dentro de la institución. El Director realiza supervisiones y a su vez asesora la labor del personal de la institución.		
	Acciones correctivas	Las acciones disciplinarias en su Institución tienen por finalidad corregir o cambiar un comportamiento. El Director resuelve los problemas que se presentan en la institución tomando en cuenta la opinión de su personal. El Director demuestra buena disposición para solucionar cualquier situación que se presente en la institución.		
	Estado de ambientes y enseres	El Director se preocupa sobre el estado de los ambientes y enseres de la institución.		
HABILIDAD RELACIONAL	Directivo activo	El Director participa en los eventos Institucionales en forma activa.	9 – 16	
	Directivo más amigo que jefe	El Director asume el papel de un amigo más que de un jefe.		
	Directivo trato por igual al personal	El Director promueve el buen trato en su institución. El Director trata de la misma manera a todo el personal de la institución.		
	Directivo sabe escuchar	El Director es abierto a las críticas sobre su desempeño por parte de la comunidad educativa.		
	Clima adecuado en la Institución	En su institución se percibe un clima adecuado para su desempeño laboral. El Director muestra buenas relaciones interpersonales con todo su personal. El Director integra a todos los docentes y evita preferencias.		
COMUNICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	Directivo es comunicativo	La comunicación del Director es abierta con todos los miembros de la comunidad educativa.	17 - 29	
	Recibe información y la remite	Los procesos decisorios y administrativos a cargo del Director se resuelven tomando como base información estadística.		
	Comunicación horizontal	El tipo de comunicación con su Director es horizontal. El manejo de los espacios de trabajo es adecuado. El Director tiene capacidad de convocatoria. El Director se muestra como una persona servicial y comunicativa. El Director sabe escuchar sugerencias.		
	Capacidad organizativa	El Director permite el trabajo en equipo. El Director respeta los acuerdos de las reuniones escritas en acta. El Director delega tareas y funciones oportunamente a los docentes. El Director cumple con sus funciones como gestor de la institución.		
	Distribución del personal por su capacidad	El Director se preocupa por cultivar la amistad entre todos. El Director organiza convenientemente al personal según sus capacidades y aptitudes		

VARIABLE (Y): GESTIÓN INSTITUCIONAL

DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	N° DE ITEMS	RANGOS/ NIVELES
GESTIÓN PEDAGÓGICA	Planeación académica	El planeamiento académico cumple y contribuye con los propósitos de la institución educativa.	1 – 9	
	Desarrollo de competencias	Las competencias planteadas en la Programación curricular anual son relevantes con la realidad y necesidades de los estudiantes.		
	Congruencia de los contenidos	Los contenidos curriculares tienen congruencia con el desarrollo del enfoque, propósitos y contenidos con el DCN.		
	Evaluación interna	La evaluación interna que realiza el director mejora el desempeño de los docentes.		
	Desempeño del estudiante	El rendimiento académico de los estudiantes es óptimo.		
	Perfil del egresado	El perfil de egreso de los estudiantes es satisfactorio.		
	Perfil del docente	La distribución de la carga académica está de acuerdo al perfil del docente.		
	Conocimiento del plan de estudios	El contenido curricular propuesto en la programación anual corresponde a los aprendizajes que deben alcanzar los estudiantes al concluir cada ciclo.		
	Evaluación del dominio de contenidos	El director realiza acciones de control y acompañamiento a los docentes referidos a su quehacer pedagógico.		
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Infraestructura y equipamiento	Las instalaciones de infraestructura y equipamiento que la institución educativa ofrece son adecuadas.	10 – 15	Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
	Toma de decisiones	El impacto que tiene la toma de decisiones sobre los proyectos implementados en la institución educativa es positivo.		
	Rendición de cuentas	La rendición de cuentas de los proyectos y actividades en favor de la mejora de la institución es clara y oportuna por parte de las comisiones responsables.		
	Contratación del personal	La institución cuenta con el personal profesional suficiente. Los criterios que se utilizan para realizar la contratación de personal docente y administrativo son adecuados.		
	Conocimiento de la normatividad	La aplicación de las normas contribuye a la mejora del trabajo del docente.		
GESTIÓN ORGANIZACIONAL	Organización académica	El director monitorea la organización académica de la institución. La organización y funcionamiento académico que se lleva a cabo en la institución educativa son los adecuados.	16 – 25	
	Mejoramiento institucional	La gestión del director promueve la mejora de la institución. Los programas del gobierno han tenido impacto en el mejoramiento institucional.		
	Misión de la institución	La misión de la institución educativa es pertinente.		
	Comunicación directivos, docentes y alumnos	La comunicación directivo-docente que existe en la institución educativa es abierta. La comunicación docente-alumno-padre de familia es permanente.		
	Liderazgo del director	El director realiza su trabajo de manera dinámica y activa desde un enfoque de liderazgo.		
	Capacitación del docente	El director programa y coordina capacitaciones para el mejoramiento del trabajo de los docentes.		
	Apoyos didácticos	La institución educativa cuenta con material didáctico para la utilización del docente en el desarrollo de sus sesiones.		
GESTIÓN COMUNITARIA	Convenio con otras instituciones	La gestión del director en su función para realizar convenidos es adecuada. Lo convenido con otras instituciones en el desarrollo de la institución educativa es ventajoso.	26 – 30	
	Intercambio de experiencias	El intercambio de experiencias con otras instituciones contribuye en la mejora de la imagen de la institución.		
	Participación en actividades extraescolares	La institución educativa participa en actividades extracurriculares. El director promueve la participación de la institución educativa en actividades realizadas en la comunidad.		

Anexo 03:
Instrumentos de medición

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSTGRADO

ESCALA SOBRE LIDERAZGO DEL DIRECTOR

DATOS INFORMATIVOS:

Escala Magisterial: _____

Fecha: ____ / ____ / 2014

Sexo: H () M ()

Situación laboral: Nombrado () Contratado ()

Tiempo de servicio: 1-5 años () 6-10 años () 11-20 años () 21-30 años ()

INSTRUCCIONES:

Estimado docente, a continuación le presentamos una serie de enunciados, léalos detenidamente y responda de manera sincera y veraz marcando con una X en el casillero que crea conveniente según la siguiente escala.

1	2	3	4	5
NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE

Nº	LIDERAZGO	ESCALA				
	ENUNCIADOS					
CONTROL		1	2	3	4	5
1	El Director estimula y motiva a su personal permanentemente por su desempeño.					
2	En su institución educativa las normas se aplican a todo el personal por igual.					
3	El Director realiza supervisiones y a su vez asesora la labor del personal de la institución.					
4	El Director soluciona adecuadamente los conflictos que se presentan dentro de la institución.					
5	Las acciones disciplinarias en su institución tienen por finalidad corregir o cambiar un comportamiento.					
6	El Director resuelve los problemas que se presentan en la institución tomando en cuenta la opinión de su personal.					
7	El Director demuestra buena disposición para solucionar cualquier situación que se presente en la institución.					
8	El Director se preocupa sobre el estado de los ambientes y enseres de la institución.					

HABILIDAD RELACIONAL		1	2	3	4	5
9	El Director participa en los eventos institucionales en forma activa.					
10	El Director asume el papel de un amigo más que de un jefe.					
11	El Director promueve el buen trato en su institución.					
12	El Director trata de la misma manera a todo el personal de la institución.					
13	El Director es abierto a las críticas sobre su desempeño por parte de la comunidad educativa.					
14	En su institución se percibe un clima adecuado para su desempeño laboral.					
15	El Director muestra buenas relaciones interpersonales con todo su personal.					
16	El Director integra a todos los docentes y evita preferencias.					
COMUNICACIÓN Y ORGANIZACIÓN		1	2	3	4	5
17	La comunicación del Director es abierta con todos los miembros de la comunidad educativa.					
18	Los procesos decisorios y administrativos a cargo del Director se resuelven tomando como base información estadística.					
19	El tipo de comunicación con su Director es horizontal.					
20	El manejo de los espacios de trabajo es adecuado.					
21	El Director tiene capacidad de convocatoria.					
22	El Director se muestra como una persona servicial y comunicativa.					
23	El Director sabe escuchar sugerencias.					
24	El Director permite el trabajo en equipo.					
25	El Director respeta los acuerdos de las reuniones escritas en acta.					
26	El Director delega tareas y funciones oportunamente a los docentes.					
27	El Director cumple con sus funciones como gestor de la institución.					
28	El Director se preocupa por cultivar la amistad entre todos.					
29	El Director organiza convenientemente al personal según sus capacidades y aptitudes.					

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSTGRADO

ESCALA SOBRE GESTIÓN INSTITUCIONAL

DATOS INFORMATIVOS:

Escala Magisterial: _____

Fecha: ____ / ____ / 2014

Sexo: H () M ()

Situación laboral: Nombrado () Contratado ()

Tiempo de servicio: 1-5 años () 6-10 años () 11-20 años () 21-30 años ()

INSTRUCCIONES:

Estimado docente, a continuación le presentamos una serie de enunciados, léalos detenidamente y responda de manera sincera y veraz marcando con una X en el casillero que crea conveniente según la siguiente escala.

1	2	3	4	5
NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE

Nº	GESTIÓN INSTITUCIONAL		ESCALA				
	ENUNCIADOS						
GESTIÓN PEDAGÓGICA			1	2	3	4	5
1	El planeamiento académico cumple y contribuye con los propósitos de la institución educativa.						
2	Las competencias planteadas en la Programación curricular anual son relevantes con la realidad y necesidades de los estudiantes.						
3	Los contenidos curriculares tienen congruencia con el desarrollo del enfoque, propósitos y contenidos con el DCN.						
4	La evaluación interna que realiza el Director mejora el desempeño de los docentes.						
5	El rendimiento académico de los estudiantes es óptimo.						
6	El perfil de egreso de los estudiantes es satisfactorio.						
7	La distribución de la carga académica está de acuerdo al perfil del docente.						
8	El contenido curricular propuesto en la programación anual corresponde a los aprendizajes que deben alcanzar los estudiantes al concluir cada ciclo.						
9	El director realiza acciones de control y acompañamiento a los docentes referidos a su quehacer pedagógico.						

GESTIÓN ADMINISTRATIVA		1	2	3	4	5
10	Las instalaciones de infraestructura y equipamiento que la institución educativa ofrece son adecuadas.					
11	El impacto que tiene la toma de decisiones sobre los proyectos implementados en la institución educativa es positivo.					
12	La rendición de cuentas de los proyectos y actividades en favor de la mejora de la institución es clara y oportuna por parte de las comisiones responsables.					
13	La institución cuenta con el personal profesional suficiente.					
14	Los criterios que se utilizan para realizar la contratación del personal docente y administrativo son adecuados.					
15	La aplicación de las normas contribuye a la mejora del trabajo del docente.					
GESTIÓN ORGANIZACIONAL		1	2	3	4	5
16	El director monitorea la organización académica de la institución.					
17	La organización y funcionamiento académico que se lleva a cabo en la institución educativa son los adecuados.					
18	La gestión del director promueve la mejora de la institución.					
19	Los programas de capacitación propuestos por el Ministerio de Educación han tenido impacto en el mejoramiento de la institución.					
20	La misión de la institución educativa es pertinente.					
21	La comunicación directivo - docente que existe en la institución educativa es abierta.					
22	La comunicación docente - alumno - padre de familia es permanente.					
23	El director realiza su trabajo de manera dinámica y activa desde un enfoque de liderazgo.					
24	El director programa y coordina capacitaciones para el mejoramiento del trabajo de los docentes.					
25	La institución educativa cuenta con material didáctico para la utilización del docente en el desarrollo de sus sesiones.					
GESTIÓN COMUNITARIA		1	2	3	4	5
26	La gestión del director en su función para realizar convenios es adecuada.					
27	Lo convenido con otras instituciones en el desarrollo de la institución educativa es ventajoso.					
28	El intercambio de experiencias con otras instituciones contribuye en la mejora de la imagen de la institución.					
29	La institución educativa participa en actividades extracurriculares.					
30	El director promueve la participación de la institución educativa en actividades realizadas en la comunidad.					

Anexo 04:
Fichas técnicas de los instrumentos

FICHA TÉCNICA

NOMBRE : Escala sobre Liderazgo del director
AUTOR : Chircca Herbas, Gloria
Reyes Hilares, Mary Ysabel

PAÍS Y AÑO : Perú, 2014

DIMENSIONES :
1. Control
2. Habilidad relacional
3. Comunicación y organización

APLICACIÓN : Docentes
DURACIÓN : No hay tiempo límite, sin embargo se sugiere 20 minutos.
ADMINISTRACIÓN : Individual
ADAPTACIÓN : Elaboración propia

DESCRIPCIÓN : Es un cuestionario de composición verbal que contiene 29 ítems de respuesta múltiple (Siempre, Casi siempre, A veces, Casi nunca, Nunca) con información correspondiente a 3 dimensiones que detallamos a continuación.

DIMENSIONES	ÍTEMS
Control	1,2,3,4,5,6,7,8
Habilidad relacional	9,10,11,12,13,14,15,16
Comunicación y organización	17,18,19,20,21,22,23,24,25,26,27,28,29

CALIFICACIÓN : Se califica según el rango de la Escala de Likert. Los criterios de evaluación se realizan con la sumatoria total de los ítems dándole un puntaje máximo de 145 puntos y un mínimo de 29 puntos.

CRITERIOS	PUNTAJE
Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

NIVELES DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR

NIVEL	PUNTAJE
Bajo	29 – 68
Intermedio	69 – 108
Alto	109 – 145

FICHA TÉCNICA

NOMBRE : Escala sobre Gestión institucional
AUTOR : Chircca Herbas, Gloria
Reyes Hilares, Mary Ysabel

PAÍS Y AÑO : Perú, 2014

DIMENSIONES :
1. Gestión pedagógica
2. Gestión administrativa
3. Gestión organizacional
4. Gestión comunitaria

APLICACIÓN : Docentes
DURACIÓN : No hay tiempo límite, sin embargo se sugiere 20 minutos.
ADMINISTRACIÓN : Individual
ADAPTACIÓN : Creación propia

DESCRIPCIÓN : Es un cuestionario de composición verbal que contiene 30 ítems de respuesta múltiple (Siempre, Casi siempre, A veces, Casi nunca, Nunca) con información correspondiente a 4 dimensiones que detallamos a continuación.

DIMENSIONES	ÍTEMS
Gestión Pedagógica	1,2,3,4,5,6,7,8,9
Gestión Administrativa	10,11,12,13,14,15
Gestión Organizacional	16,17,18,19,20,21,22,23,24,25
Gestión Comunitaria	26,27,28,29,30

CALIFICACIÓN : Se califica según el rango de la Escala de Likert. Los criterios de evaluación se realizan con la sumatoria total de los ítems dándole un puntaje máximo de 150 puntos y un mínimo de 30 puntos.

CRITERIOS	PUNTAJE
Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

NIVELES DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

NIVEL	PUNTAJE
Bajo	30 - 70
Intermedio	71 - 110
Alto	111 – 150

Anexo 05:

Certificados de validez de contenido

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR

Nº	DIMENSIONES / Enunciados	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Consistencia		Sugerencias
CONTROL		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	El Director estimula y motiva a su personal permanentemente por su desempeño.	✓		✓		✓		✓		
2	En su institución educativa las normas se aplican a todo el personal por igual.	✓		✓		✓		✓		
3	El Director realiza supervisiones y a su vez asesora la labor del personal de la institución.	✓		✓		✓		✓		
4	El Director soluciona adecuadamente los conflictos que se presentan dentro de la institución.	✓		✓		✓		✓		
5	Las acciones disciplinarias en su institución tienen por finalidad corregir o cambiar un comportamiento.	✓		✓		✓		✓		
6	El Director resuelve los problemas que se presentan en la institución tomando en cuenta la opinión de su personal.	✓		✓		✓		✓		
7	El Director demuestra buena disposición para solucionar cualquier situación que se presente en la institución.	✓		✓		✓		✓		
8	El Director se preocupa sobre el estado de los ambientes y enseres de la institución.	✓		✓		✓		✓		
HABILIDAD RELACIONAL		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
9	El Director participa en los eventos institucionales en forma activa.	✓		✓		✓		✓		
10	El Director asume el papel de un amigo más que de un jefe.	✓		✓		✓		✓		
11	El Director promueve el buen trato en su institución.	✓		✓		✓		✓		
12	El Director trata de la misma manera a todo el personal de la institución.	✓		✓		✓		✓		
13	El Director es abierto a las críticas sobre su desempeño por parte de la comunidad educativa.	✓		✓		✓		✓		
14	En su institución se percibe un clima adecuado para su desempeño laboral.	✓		✓		✓		✓		
15	El Director muestra buenas relaciones interpersonales con todo su personal.	✓		✓		✓		✓		
16	El Director integra a todos los docentes y evita preferencias.	✓		✓		✓		✓		

COMUNICACIÓN Y ORGANIZACIÓN		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
17	La comunicación del Director es abierta con todos los miembros de la comunidad educativa.	✓		✓		✓		✓		
18	Los procesos decisorios y administrativos a cargo del Director se resuelven tomando como base información estadística.	✓		✓		✓		✓		
19	El tipo de comunicación con su Director es horizontal.	✓		✓		✓		✓		
20	El manejo de los espacios de trabajo es adecuado.	✓		✓		✓		✓		
21	El Director tiene capacidad de convocatoria.	✓		✓		✓		✓		
22	El Director se muestra como una persona servicial y comunicativa.	✓		✓		✓		✓		
23	El Director sabe escuchar sugerencias.	✓		✓		✓		✓		
24	El Director permite el trabajo en equipo.	✓		✓		✓		✓		
25	El Director respeta los acuerdos de las reuniones escritas en acta.	✓		✓		✓		✓		
26	El Director delega tareas y funciones oportunamente a los docentes.	✓		✓		✓		✓		
27	El Director cumple con sus funciones como gestor de la institución.	✓		✓		✓		✓		
28	El Director se preocupa por cultivar la amistad entre todos.	✓		✓		✓		✓		
29	El Director organiza convenientemente al personal según sus capacidades y aptitudes.	✓		✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [✓] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez evaluador:

Especialidad del evaluador:

DNI:

18 de JUNIO de 2014

¹ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

² Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

³ Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

NOTA: Suficiencia, se dice cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

Nº	DIMENSIONES / Enunciados	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Consistencia		Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
GESTIÓN PEDAGÓGICA										
1	El planeamiento académico cumple y contribuye con los propósitos de la institución educativa.	✓		✓		✓		✓		
2	Las competencias planteadas en la Programación curricular anual son relevantes con la realidad y necesidades de los estudiantes.	✓		✓		✓		✓		
3	Los contenidos curriculares tienen congruencia con el desarrollo del enfoque, propósitos y contenidos con el DCN.	✓		✓		✓		✓		
4	La evaluación interna que realiza el Director mejora el desempeño de los docentes.	✓		✓		✓		✓		
5	El rendimiento académico de los estudiantes es óptimo.	✓		✓		✓		✓		
6	El perfil de egreso de los estudiantes es satisfactorio.	✓		✓		✓		✓		
7	La distribución de la carga académica está de acuerdo al perfil del docente.	✓		✓		✓		✓		
8	El contenido curricular propuesto en la programación anual corresponde a los aprendizajes que deben alcanzar los estudiantes al concluir cada ciclo.	✓		✓		✓		✓		
9	El director realiza acciones de control y acompañamiento a los docentes referidos a su quehacer pedagógico.	✓		✓		✓		✓		
GESTIÓN ADMINISTRATIVA										
10	Las instalaciones de infraestructura y equipamiento que la institución educativa ofrece son adecuadas.	✓		✓		✓		✓		
11	El impacto que tiene la toma de decisiones sobre los proyectos implementados en la institución educativa es positivo.	✓		✓		✓		✓		
12	La rendición de cuentas de los proyectos y actividades en favor de la mejora de la institución es clara y oportuna por parte de las comisiones responsables.	✓		✓		✓		✓		
13	La institución cuenta con el personal profesional suficiente.	✓		✓		✓		✓		
14	Los criterios que se utilizan para realizar la contratación del personal docente y administrativo son adecuados.	✓		✓		✓		✓		
15	La aplicación de las normas contribuye a la mejora del trabajo del docente.	✓		✓		✓		✓		
GESTIÓN ORGANIZACIONAL										
16	El director monitorea la organización académica de la institución.	✓		✓		✓		✓		
17	La organización y funcionamiento académico que se lleva a cabo en la institución educativa son los adecuados.	✓		✓		✓		✓		

18	La gestión del Director promueve la mejora de la institución.	✓		✓		✓		✓		
19	Los programas de capacitación propuestos por el Ministerio de Educación han tenido impacto en el mejoramiento de la institución.	✓		✓		✓		✓		
20	La misión de la institución educativa es pertinente.	✓		✓		✓		✓		
21	La comunicación directivo - docente que existe en la institución educativa es abierta.	✓		✓		✓		✓		
22	La comunicación docente - alumno - padre de familia es permanente.	✓		✓		✓		✓		
23	El director realiza su trabajo de manera dinámica y activa desde un enfoque de liderazgo.	✓		✓		✓		✓		
24	El director programa y coordina capacitaciones para el mejoramiento del trabajo de los docentes.	✓		✓		✓		✓		
25	La institución educativa cuenta con material didáctico para la utilización del docente en el desarrollo de sus sesiones.	✓		✓		✓		✓		
GESTIÓN COMUNITARIA		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
26	La gestión del director en su función para realizar convenidos es adecuada.	✓		✓		✓		✓		
27	Lo convenido con otras instituciones en el desarrollo de la institución educativa es ventajoso.	✓		✓		✓		✓		
28	El intercambio de experiencias con otras instituciones contribuye en la mejora de la imagen de la institución.	✓		✓		✓		✓		
29	La institución educativa participa en actividades extracurriculares.	✓		✓		✓		✓		
30	El director promueve la participación de la institución educativa en actividades realizadas en la comunidad.	✓		✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [✓] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez evaluador:

Especialidad del evaluador:

DNI:

¹ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

² Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

³ Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

NOTA: Suficiencia, se dice cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

18 de JUNIO de 2014

0801201

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR

Nº	DIMENSIONES / Enunciados	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Consistencia		Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
CONTROL										
1	El Director estimula y motiva a su personal permanentemente por su desempeño.	✓		✓		✓		✓		
2	En su institución educativa las normas se aplican a todo el personal por igual.	✓		✓		✓		✓		
3	El Director realiza supervisiones y a su vez asesora la labor del personal de la institución.	✓		✓		✓		✓		
4	El Director soluciona adecuadamente los conflictos que se presentan dentro de la institución.	✓		✓		✓		✓		
5	Las acciones disciplinarias en su institución tienen por finalidad corregir o cambiar un comportamiento.	✓		✓		✓		✓		
6	El Director resuelve los problemas que se presentan en la institución tomando en cuenta la opinión de su personal.	✓		✓		✓		✓		
7	El Director demuestra buena disposición para solucionar cualquier situación que se presente en la institución.	✓		✓		✓		✓		
8	El Director se preocupa sobre el estado de los ambientes y enseres de la institución.	✓		✓		✓		✓		
HABILIDAD RELACIONAL										
9	El Director participa en los eventos institucionales en forma activa.	✓		✓		✓		✓		
10	El Director asume el papel de un amigo más que de un jefe.	✓		✓		✓		✓		
11	El Director promueve el buen trato en su institución.	✓		✓		✓		✓		
12	El Director trata de la misma manera a todo el personal de la institución.	✓		✓		✓		✓		
13	El Director es abierto a las críticas sobre su desempeño por parte de la comunidad educativa.	✓		✓		✓		✓		
14	En su institución se percibe un clima adecuado para su desempeño laboral.	✓		✓		✓		✓		
15	El Director muestra buenas relaciones interpersonales con todo su personal.	✓		✓		✓		✓		
16	El Director integra a todos los docentes y evita preferencias.	✓		✓		✓		✓		

COMUNICACIÓN Y ORGANIZACIÓN		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
17	La comunicación del Director es abierta con todos los miembros de la comunidad educativa.	✓		✓		✓		✓		
18	Los procesos decisivos y administrativos a cargo del Director se resuelven tomando como base información estadística.	✓		✓		✓		✓		
19	El tipo de comunicación con su Director es horizontal.	✓		✓		✓		✓		
20	El manejo de los espacios de trabajo es adecuado.	✓		✓		✓		✓		
21	El Director tiene capacidad de convocatoria.	✓		✓		✓		✓		
22	El Director se muestra como una persona servicial y comunicativa.	✓		✓		✓		✓		
23	El Director sabe escuchar sugerencias.	✓		✓		✓		✓		
24	El Director permite el trabajo en equipo.	✓		✓		✓		✓		
25	El Director respeta los acuerdos de las reuniones escritas en acta.	✓		✓		✓		✓		
26	El Director delega tareas y funciones oportunamente a los docentes.	✓		✓		✓		✓		
27	El Director cumple con sus funciones como gestor de la institución.	✓		✓		✓		✓		
28	El Director se preocupa por cultivar la amistad entre todos.	✓		✓		✓		✓		
29	El Director organiza convenientemente al personal según sus capacidades y aptitudes.	✓		✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Si

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez evaluador: Dra. Sánchez Huapaya Gladys
Especialidad del evaluador: ESPECIALISTA EN GESTIÓN EDUCATIVA

18 de JUNIO de 2014
DNI: 10217462

[Firma]

¹ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

² Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

³ Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

NOTA: Suficiencia, se dice cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

Nº	DIMENSIONES / Enunciados	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Consistencia		Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
GESTIÓN PEDAGÓGICA										
1	El planeamiento académico cumple y contribuye con los propósitos de la institución educativa.	✓		✓		✓		✓		
2	Las competencias planteadas en la Programación curricular anual son relevantes con la realidad y necesidades de los estudiantes.	✓		✓		✓		✓		
3	Los contenidos curriculares tienen congruencia con el desarrollo del enfoque, propósitos y contenidos con el DCN.	✓		✓		✓		✓		
4	La evaluación interna que realiza el Director mejora el desempeño de los docentes.	✓		✓		✓		✓		
5	El rendimiento académico de los estudiantes es óptimo.	✓		✓		✓		✓		
6	El perfil de egreso de los estudiantes es satisfactorio.	✓		✓		✓		✓		
7	La distribución de la carga académica está de acuerdo al perfil del docente.	✓		✓		✓		✓		
8	El contenido curricular propuesto en la programación anual corresponde a los aprendizajes que deben alcanzar los estudiantes al concluir cada ciclo.	✓		✓		✓		✓		
9	El director realiza acciones de control y acompañamiento a los docentes referidos a su quehacer pedagógico.	✓		✓		✓		✓		
GESTIÓN ADMINISTRATIVA										
10	Las instalaciones de infraestructura y equipamiento que la institución educativa ofrece son adecuadas.	✓		✓		✓		✓		
11	El impacto que tiene la toma de decisiones sobre los proyectos implementados en la institución educativa es positivo.	✓		✓		✓		✓		
12	La rendición de cuentas de los proyectos y actividades en favor de la mejora de la institución es clara y oportuna por parte de las comisiones responsables.	✓		✓		✓		✓		
13	La institución cuenta con el personal profesional suficiente.	✓		✓		✓		✓		
14	Los criterios que se utilizan para realizar la contratación del personal docente y administrativo son adecuados.	✓		✓		✓		✓		
15	La aplicación de las normas contribuye a la mejora del trabajo del docente.	✓		✓		✓		✓		
GESTIÓN ORGANIZACIONAL										
16	El director monitorea la organización académica de la institución.	✓		✓		✓		✓		
17	La organización y funcionamiento académico que se lleva a cabo en la institución educativa son los adecuados.	✓		✓		✓		✓		

18	La gestión del Director promueve la mejora de la institución.	✓		✓		✓		✓		
19	Los programas de capacitación propuestos por el Ministerio de Educación han tenido impacto en el mejoramiento de la institución.	✓		✓		✓		✓		
20	La misión de la institución educativa es pertinente.	✓		✓		✓		✓		
21	La comunicación directivo - docente que existe en la institución educativa es abierta.	✓		✓		✓		✓		
22	La comunicación docente - alumno - padre de familia es permanente.	✓		✓		✓		✓		
23	El director realiza su trabajo de manera dinámica y activa desde un enfoque de liderazgo.	✓		✓		✓		✓		
24	El director programa y coordina capacitaciones para el mejoramiento del trabajo de los docentes.	✓		✓		✓		✓		
25	La institución educativa cuenta con material didáctico para la utilización del docente en el desarrollo de sus sesiones.	✓		✓		✓		✓		
GESTIÓN COMUNITARIA		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
26	La gestión del director en su función para realizar convenidos es adecuada.	✓		✓		✓		✓		
27	Lo convenido con otras instituciones en el desarrollo de la institución educativa es ventajoso.	✓		✓		✓		✓		
28	El intercambio de experiencias con otras instituciones contribuye en la mejora de la imagen de la institución.	✓		✓		✓		✓		
29	La institución educativa participa en actividades extracurriculares.	✓		✓		✓		✓		
30	El director promueve la participación de la institución educativa en actividades realizadas en la comunidad.	✓		✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Si

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez evaluador: Dra. Sánchez Huapaya Gladys
Especialidad del evaluador: ESPECIALISTA EN GESTIÓN EDUCATIVA

18 de JUNIO de 2014
DNI: 10217462

[Firma]

¹ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

² Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

³ Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

NOTA: Suficiencia, se dice cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR

Nº	DIMENSIONES / Enunciados	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Consistencia		Sugerencias
CONTROL		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	El Director estimula y motiva a su personal permanentemente por su desempeño.	✓		✓		✓		✓		
2	En su institución educativa las normas se aplican a todo el personal por igual.	✓		✓		✓		✓		
3	El Director realiza supervisiones y a su vez asesora la labor del personal de la institución.	✓		✓		✓		✓		
4	El Director soluciona adecuadamente los conflictos que se presentan dentro de la institución.	✓		✓		✓		✓		
5	Las acciones disciplinarias en su institución tienen por finalidad corregir o cambiar un comportamiento.	✓		✓		✓		✓		
6	El Director resuelve los problemas que se presentan en la institución tomando en cuenta la opinión de su personal.	✓		✓		✓		✓		
7	El Director demuestra buena disposición para solucionar cualquier situación que se presente en la institución.	✓		✓		✓		✓		
8	El Director se preocupa sobre el estado de los ambientes y enseres de la institución.	✓		✓		✓		✓		
HABILIDAD RELACIONAL		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
9	El Director participa en los eventos institucionales en forma activa.	✓		✓		✓		✓		
10	El Director asume el papel de un amigo más que de un jefe.	✓		✓		✓		✓		
11	El Director promueve el buen trato en su institución.	✓		✓		✓		✓		
12	El Director trata de la misma manera a todo el personal de la institución.	✓		✓		✓		✓		
13	El Director es abierto a las críticas sobre su desempeño por parte de la comunidad educativa.	✓		✓		✓		✓		
14	En su institución se percibe un clima adecuado para su desempeño laboral.	✓		✓		✓		✓		
15	El Director muestra buenas relaciones interpersonales con todo su personal.	✓		✓		✓		✓		
16	El Director integra a todos los docentes y evita preferencias.	✓		✓		✓		✓		

COMUNICACIÓN Y ORGANIZACIÓN		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
17	La comunicación del Director es abierta con todos los miembros de la comunidad educativa.	✓		✓		✓		✓		
18	Los procesos decisorios y administrativos a cargo del Director se resuelven tomando como base información estadística.	✓		✓		✓		✓		
19	El tipo de comunicación con su Director es horizontal.	✓		✓		✓		✓		
20	El manejo de los espacios de trabajo es adecuado.	✓		✓		✓		✓		
21	El Director tiene capacidad de convocatoria.	✓		✓		✓		✓		
22	El Director se muestra como una persona servicial y comunicativa.	✓		✓		✓		✓		
23	El Director sabe escuchar sugerencias.	✓		✓		✓		✓		
24	El Director permite el trabajo en equipo.	✓		✓		✓		✓		
25	El Director respeta los acuerdos de las reuniones escritas en acta.	✓		✓		✓		✓		
26	El Director delega tareas y funciones oportunamente a los docentes.	✓		✓		✓		✓		
27	El Director cumple con sus funciones como gestor de la institución.	✓		✓		✓		✓		
28	El Director se preocupa por cultivar la amistad entre todos.	✓		✓		✓		✓		
29	El Director organiza convenientemente al personal según sus capacidades y aptitudes.	✓		✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [✓]

Aplicable después de corregir []

No aplicable []

Si existe el n° de ítems adecuado para recabar información

18 de Junio de 2014

Apellidos y nombres del juez evaluador:

Especialidad del evaluador:

Dr. TALLEDO REYES Rodolfo F.
METODOLÓGICO - ESPECIALIDAD DOC Y GESTIÓN

DNI: 10217463



¹ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

² Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

³ Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

NOTA: Suficiencia, se dice cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

Nº	DIMENSIONES / Enunciados	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Consistencia		Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
GESTIÓN PEDAGÓGICA										
1	El planeamiento académico cumple y contribuye con los propósitos de la institución educativa.	✓		✓		✓		✓		
2	Las competencias planteadas en la Programación curricular anual son relevantes con la realidad y necesidades de los estudiantes.	✓		✓		✓		✓		
3	Los contenidos curriculares tienen congruencia con el desarrollo del enfoque, propósitos y contenidos con el DCN.	✓		✓		✓		✓		
4	La evaluación interna que realiza el Director mejora el desempeño de los docentes.	✓		✓		✓		✓		
5	El rendimiento académico de los estudiantes es óptimo.	✓		✓		✓		✓		
6	El perfil de egreso de los estudiantes es satisfactorio.	✓		✓		✓		✓		
7	La distribución de la carga académica está de acuerdo al perfil del docente.	✓		✓		✓		✓		
8	El contenido curricular propuesto en la programación anual corresponde a los aprendizajes que deben alcanzar los estudiantes al concluir cada ciclo.	✓		✓		✓		✓		
9	El director realiza acciones de control y acompañamiento a los docentes referidos a su quehacer pedagógico.	✓		✓		✓		✓		
GESTIÓN ADMINISTRATIVA										
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
10	Las instalaciones de infraestructura y equipamiento que la institución educativa ofrece son adecuadas.	✓		✓		✓		✓		
11	El impacto que tiene la toma de decisiones sobre los proyectos implementados en la institución educativa es positivo.	✓		✓		✓		✓		
12	La rendición de cuentas de los proyectos y actividades en favor de la mejora de la institución es clara y oportuna por parte de las comisiones responsables.	✓		✓		✓		✓		
13	La institución cuenta con el personal profesional suficiente.	✓		✓		✓		✓		
14	Los criterios que se utilizan para realizar la contratación del personal docente y administrativo son adecuados.	✓		✓		✓		✓		
15	La aplicación de las normas contribuye a la mejora del trabajo del docente.	✓		✓		✓		✓		
GESTIÓN ORGANIZACIONAL										
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
16	El director monitorea la organización académica de la institución.									
17	La organización y funcionamiento académico que se lleva a cabo en la institución educativa son los adecuados.	✓		✓		✓		✓		

18	La gestión del Director promueve la mejora de la institución.	✓		✓		✓		✓		
19	Los programas de capacitación propuestos por el Ministerio de Educación han tenido impacto en el mejoramiento de la institución.	✓		✓		✓		✓		
20	La misión de la institución educativa es pertinente.	✓		✓		✓		✓		
21	La comunicación directivo - docente que existe en la institución educativa es abierta.	✓		✓		✓		✓		
22	La comunicación docente - alumno - padre de familia es permanente.	✓		✓		✓		✓		
23	El director realiza su trabajo de manera dinámica y activa desde un enfoque de liderazgo.	✓		✓		✓		✓		
24	El director programa y coordina capacitaciones para el mejoramiento del trabajo de los docentes.	✓		✓		✓		✓		
25	La institución educativa cuenta con material didáctico para la utilización del docente en el desarrollo de sus sesiones.	✓		✓		✓		✓		
GESTIÓN COMUNITARIA		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
26	La gestión del director en su función para realizar convenidos es adecuada.	✓		✓		✓		✓		
27	Lo convenido con otras instituciones en el desarrollo de la institución educativa es ventajoso.	✓		✓		✓		✓		
28	El intercambio de experiencias con otras instituciones contribuye en la mejora de la imagen de la institución.	✓		✓		✓		✓		
29	La institución educativa participa en actividades extracurriculares.	✓		✓		✓		✓		
30	El director promueve la participación de la institución educativa en actividades realizadas en la comunidad.	✓		✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [✓]

Aplicable después de corregir []

No aplicable []

Si existe el n° de ítems adecuados para recoger la información

18 de JUNIO de 2014

Apellidos y nombres del juez evaluador:

Dr. TOLLEDO REYES Rodolfo

DNI:

10217463

Especialidad del evaluador:

Metodólogo - Especialidad en Doc y Gestión

¹ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

² Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

³ Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

NOTA: Suficiencia, se dice cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Tolledo

Anexo 06:
Tablas de correlación

Tabla de correlación de hipótesis general

Liderazgo del director y Gestión institucional

		Liderazgo del director	Gestión institucional
Liderazgo del director	Correlación de Spearman	1,000	.617**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	115	115
Gestión institucional	Correlación de Spearman	.617**	1,000
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	115	115

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas)

Tabla de correlación de hipótesis específicas

a) Primera hipótesis específica

Control y la Gestión institucional

		Control	Gestión institucional
Control	Correlación de Spearman	1,000	.490**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	115	115
Gestión institucional	Correlación de Spearman	.490**	1,000
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	115	115

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas)

b) Segunda hipótesis específica

Habilidad relacional y la Gestión institucional

		Habilidad relacional	Gestión institucional
Habilidad relacional	Correlación de Spearman	1,000	.652**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	115	115
Gestión	Correlación de Spearman	.652**	1,000
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	115	115

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas)

c) Tercera hipótesis específica

Comunicación y organización y la Gestión institucional

		Comunicación y organización	Gestión institucional
Comunicación y organización	Correlación de Spearman	1,000	.418**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	115	115
Gestión institucional	Correlación de Spearman	.418**	1,000
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	115	115

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas)

Anexo 07:
Base de datos

Tabulación de los datos del Liderazgo del director

LIDERAZGO DEL DIRECTOR																																		
Cód.	CONTROL								HABILIDAD RELACIONAL										COMUNICACIÓN Y ORGANIZACIÓN															
	c1	c2	c3	c4	c5	c6	c7	c8	DC	h1	h2	h3	h4	h5	h6	h7	h8	DHR	co1	co2	co3	co4	co5	co6	co7	co8	co9	co10	co11	co12	co13	CO	LD	
1	2	2	2	2	3	2	3	4	20	4	2	2	2	3	3	3	2	21	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	38	79
2	3	4	3	4	4	4	4	4	30	4	3	4	4	3	4	4	4	30	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	51	111
3	2	1	1	2	3	2	3	2	16	3	3	2	2	3	3	2	2	20	2	2	2	4	2	3	2	3	3	2	2	3	2	32	68	
4	3	1	1	3	4	2	3	4	21	5	3	3	3	3	4	3	3	27	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	2	44	92	
5	3	2	2	2	3	2	2	3	19	3	2	2	1	1	2	3	3	17	1	1	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	29	65
6	1	1	2	1	5	5	4	4	23	3	3	2	2	3	3	3	2	21	4	3	3	3	3	3	4	3	2	3	4	4	3	42	86	
7	2	2	2	3	3	3	4	4	23	4	2	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	44	91	
8	3	3	3	3	3	4	3	4	26	3	4	4	4	4	4	4	4	30	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	49	105	
9	3	4	3	4	5	4	4	4	31	4	4	5	4	4	4	4	4	33	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	52	116	
10	2	3	2	4	4	3	4	2	24	4	3	4	3	3	3	4	3	27	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	46	97	
11	3	4	2	3	4	4	3	3	26	3	4	3	3	4	4	4	3	28	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	45	99	
12	2	3	3	4	4	3	4	3	26	4	3	4	4	4	4	4	4	30	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	49	105
13	3	2	3	3	2	3	4	2	22	3	3	3	2	3	3	2	3	22	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	37	81	
14	3	1	2	3	2	2	3	2	18	4	2	3	1	4	3	3	3	23	3	3	3	4	3	3	1	2	2	3	2	2	1	32	73	
15	4	4	3	4	3	4	4	4	30	5	4	4	3	3	4	4	4	31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52	113	
16	2	2	1	1	2	1	1	1	11	3	2	2	1	2	3	3	1	17	1	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	36	64	
17	4	4	4	4	4	4	3	4	31	4	4	4	3	4	4	4	4	31	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	48	110	
18	5	3	5	5	5	5	4	5	37	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	4	5	5	4	5	4	5	5	3	5	5	5	60	137	
19	3	3	4	4	4	3	3	4	28	4	4	5	3	3	4	4	4	31	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	49	108	
20	4	3	4	5	5	4	5	4	34	4	4	4	4	3	4	4	4	31	5	5	5	4	5	3	4	4	4	5	5	4	57	122		
21	5	4	5	5	4	4	5	3	35	4	4	3	3	3	4	5	5	31	4	3	3	3	4	4	4	5	4	5	5	4	4	52	118	
22	5	4	4	5	4	4	5	4	35	5	5	4	4	5	5	5	5	38	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	5	4	4	53	126	
23	3	3	4	4	4	4	5	4	31	3	3	3	3	4	4	3	4	27	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	48	106	
24	4	3	5	5	5	4	5	5	36	5	5	4	4	5	5	5	5	38	5	4	5	4	5	4	4	4	3	5	5	5	4	57	131	
25	3	3	3	3	4	3	4	3	26	5	4	3	4	4	5	4	4	33	3	5	5	4	5	3	3	3	3	3	4	3	4	47	106	
26	3	3	4	3	5	4	5	4	31	4	5	4	4	5	4	4	5	35	4	3	3	3	4	4	5	3	3	4	3	5	4	48	114	
27	4	3	4	4	4	3	4	4	30	5	5	4	4	4	5	4	5	36	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	45	111	
28	4	4	2	2	2	2	3	3	22	4	5	4	4	3	2	4	3	29	4	3	2	3	2	3	2	4	4	2	2	2	2	35	86	
29	5	3	5	5	5	4	4	4	35	4	4	4	4	5	4	5	5	35	5	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	4	60	130	
30	5	5	5	5	4	4	5	3	36	3	4	4	4	4	4	4	4	31	3	5	4	3	5	5	4	5	5	5	5	4	4	57	124	
31	3	3	3	3	3	3	3	3	24	4	4	3	3	4	4	4	4	29	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	43	96	
32	5	3	5	5	5	4	4	5	36	3	4	3	4	3	4	3	3	27	4	4	4	4	3	3	5	1	5	5	5	4	4	51	114	
33	3	1	1	3	3	3	4	3	21	3	3	5	3	3	3	3	4	29	3	1	1	3	1	5	1	3	1	1	3	3	3	29	79	
34	5	2	3	4	3	4	2	4	27	4	3	3	3	3	3	3	5	3	27	3	4	2	3	4	2	3	5	2	3	4	3	42	96	
35	4	2	4	4	4	4	4	4	30	4	4	3	3	4	4	3	3	28	4	3	4	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4	48	106	
36	5	2	3	5	5	5	3	4	32	5	5	3	2	3	4	5	4	31	5	5	5	3	2	1	2	5	2	3	5	5	5	48	111	
37	4	2	4	4	4	3	4	4	29	4	4	4	3	4	4	3	4	30	3	3	3	2	4	4	4	4	2	4	4	4	3	44	103	
38	4	3	4	4	4	5	4	5	34	3	3	3	3	3	3	4	2	24	4	4	4	3	5	5	4	3	4	4	5	4	4	53	111	
39	3	3	4	4	4	4	4	4	30	4	4	4	4	4	4	4	4	32	3	3	4	3	3	5	5	3	3	4	4	4	4	48	110	
40	4	3	5	5	5	3	5	5	35	3	3	4	4	4	3	3	3	27	3	1	1	3	4	2	3	4	2	3	3	3	3	35	97	
41	3	3	5	3	3	5	5	3	30	4	5	4	5	5	4	5	5	37	5	4	3	4	3	3	4	5	5	3	3	3	5	50	117	
42	3	4	3	4	5	4	4	4	31	4	4	5	4	4	4	4	4	33	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	52	116	
43	2	3	2	4	4	3	4	2	24	4	3	4	3	3	3	4	3	27	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	46	97	
44	3	4	2	3	4	4	3	3	26	3	4	3	3	4	4	4	3	28	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	45	99	
45	2	3	3	4	4	3	4	3	26	4	3	4	4	4	4	4	3	30	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	49	105
46	3	2	3	3	2	3	4	2	22	3	3	3	2	3	3	2	3	22	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	37	81	
47	3	1	2	3	2	2	3	2	18	4	2	3	1	4	3	3	3	23	3	3	3	4	3	3	1	2	2	3	2	2	1	32	73	
48	4	4	3	4	3	4	4	4	30	5	4	4	3	3	4	4	4	31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52	113	
49	2	2	2	2	2	2	2	2	16	3	2	2	2	2																				

67	5	2	3	4	3	4	2	4	27	4	3	3	3	3	3	5	3	27	3	4	2	3	4	2	3	5	2	3	4	3	4	42	96	
68	4	2	4	4	5	4	4	4	31	4	4	3	3	4	4	3	3	28	4	3	4	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4	48	107	
69	5	2	3	5	5	5	3	4	32	5	5	3	2	3	4	5	4	31	5	5	5	3	2	1	2	5	2	3	5	5	5	48	111	
70	4	2	4	4	4	3	3	4	4	28	4	4	4	3	4	4	3	30	3	3	3	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	43	102	
71	4	3	4	4	5	4	5	5	34	4	4	3	4	4	4	4	4	31	4	4	4	3	5	5	4	3	4	4	5	4	4	53	118	
72	3	3	4	4	4	4	4	4	30	4	4	4	4	4	4	4	4	32	3	3	4	3	3	4	5	3	3	4	4	4	4	47	109	
73	4	3	5	5	5	3	5	5	35	5	4	5	5	4	5	4	4	36	5	4	4	4	5	5	5	4	3	5	5	5	3	57	128	
74	3	3	5	3	3	5	5	3	30	4	5	4	5	5	4	5	5	37	5	4	3	4	3	3	4	5	5	3	3	3	5	50	117	
75	4	2	4	4	4	3	4	4	29	4	4	4	3	4	4	3	4	30	3	3	3	2	4	4	4	4	2	4	4	4	3	44	103	
76	4	3	4	4	5	4	5	5	34	4	4	3	4	4	4	4	4	31	4	4	4	3	5	5	4	3	4	4	5	4	4	53	118	
77	3	3	4	4	4	4	4	4	30	4	4	4	4	4	4	4	4	32	3	3	4	3	3	5	5	3	3	4	4	4	4	48	110	
78	4	3	5	5	5	3	5	5	35	5	4	5	5	4	5	4	4	36	5	4	4	4	5	5	4	4	3	5	5	5	3	56	127	
79	3	3	5	3	3	5	5	3	30	4	5	4	5	5	4	5	5	37	5	4	3	4	3	3	4	5	5	3	3	3	5	50	117	
80	3	3	3	3	3	4	3	4	26	3	4	4	4	4	4	4	3	30	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	49	105	
81	3	4	3	4	5	4	4	4	31	4	4	5	4	4	4	4	4	33	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	52	116	
82	2	3	2	4	4	3	4	2	24	4	3	4	3	3	3	4	3	27	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	47	98	
83	3	4	2	3	4	4	3	3	26	3	4	3	3	4	4	4	4	3	28	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	45	99	
84	2	3	3	4	4	3	4	3	26	4	3	4	4	4	4	4	3	30	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	49	105
85	2	2	2	3	3	3	4	4	23	4	2	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	44	91	
86	3	3	3	3	3	4	3	4	26	3	4	4	4	4	4	4	3	30	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	49	105
87	3	4	3	4	5	4	4	4	31	4	4	5	4	4	4	4	4	33	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	52	116	
88	2	3	2	4	4	3	4	2	24	4	3	4	3	3	3	4	3	27	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	46	97	
89	3	4	2	3	4	4	3	3	26	3	4	3	3	4	4	4	3	28	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	44	98	
90	2	3	3	4	4	3	4	3	26	4	3	4	4	4	4	4	3	30	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	49	105
91	4	3	5	5	5	4	5	5	36	5	5	4	4	5	5	5	5	38	5	4	5	4	5	4	4	4	3	5	5	5	4	57	131	
92	3	3	3	3	4	3	4	3	26	4	4	3	4	4	5	4	4	32	3	4	5	4	5	3	3	3	3	4	3	4	3	47	105	
93	3	3	4	3	5	4	5	4	31	4	5	4	4	5	4	4	5	35	4	3	3	3	4	4	5	3	3	4	3	5	4	48	114	
94	4	3	4	4	4	3	4	3	29	5	5	4	4	4	5	4	5	36	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	45	110	
95	4	4	2	2	2	3	3	3	23	4	5	4	4	3	2	4	3	29	4	3	2	3	2	3	2	4	4	2	2	2	2	35	87	
96	5	3	5	4	5	4	4	5	35	3	4	3	4	3	4	3	3	27	4	4	4	4	3	3	5	1	5	5	4	4	4	51	113	
97	3	2	2	3	3	3	4	3	23	3	3	4	3	3	3	4	5	28	3	2	1	3	2	5	1	3	1	2	3	3	3	32	83	
98	5	2	3	4	3	4	2	4	27	4	3	3	3	3	3	5	3	27	3	4	2	3	4	2	3	5	2	3	4	3	4	42	96	
99	4	2	4	4	4	3	3	3	27	4	4	3	3	4	4	3	3	28	4	3	4	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4	48	103	
100	5	2	3	5	5	5	3	4	32	5	5	3	2	3	4	5	4	31	5	5	5	3	2	1	2	5	2	3	5	5	5	48	111	
101	4	3	4	5	4	4	5	3	32	3	4	4	4	4	4	4	4	31	3	5	4	3	5	5	4	5	5	5	5	4	4	57	120	
102	3	3	3	3	3	3	3	3	24	4	4	3	3	4	4	4	4	3	29	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	43	96	
103	5	3	5	4	5	4	4	5	35	3	4	3	4	3	4	3	3	27	4	4	4	4	3	3	5	1	5	5	5	4	4	51	113	
104	3	2	2	3	3	3	4	3	23	3	3	5	3	3	3	4	5	29	3	2	2	3	1	5	1	3	2	2	3	3	3	33	85	
105	5	2	3	4	3	4	2	4	27	4	3	3	3	3	3	5	3	27	3	4	2	3	4	2	3	5	2	3	4	3	4	42	96	
106	3	3	4	4	4	3	3	4	28	4	4	5	3	3	4	4	4	31	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	49	108	
107	4	3	4	5	5	4	5	4	34	4	4	4	4	3	4	4	4	31	5	5	5	4	5	3	4	4	4	4	5	5	4	57	122	
108	5	4	5	5	4	4	5	3	35	4	4	3	3	3	4	5	5	31	4	3	3	3	4	4	4	5	4	5	5	4	4	52	118	
109	5	4	4	5	4	4	5	4	35	5	5	4	4	5	5	5	5	38	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	5	4	4	53	126	
110	3	3	4	4	4	4	5	4	31	3	3	3	3	4	4	3	4	27	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	48	106	
111	3	3	3	3	3	4	3	4	26	3	4	4	4	4	4	4	3	30	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	49	105	
112	3	4	3	4	5	4	4	4	31	4	4	5	4	4	4	4	4	33	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	52	116	
113	2	3	2	4	4	3	4	2	24	4	3	4	3	3	3	4	3	27	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	46	97	
114	3	4	2	3	4	4	3	3	26	3	4	3	3	4	4	4	3	28	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	45	99	
115	2	3	3	4	4	3	4	3	26	4	3	4	4	4	4	4	3	30	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	49	105	

Tabulación de los datos de la Gestión institucional

GESTIÓN INSTITUCIONAL																																					
GESTIÓN PEDAGÓGICA										G. ADMINISTRATIVA						GESTIÓN ORGANIZACIONAL										G. COMUNITARIA											
Cod.	gp1	gp2	gp3	gp4	gp5	gp6	gp7	gp8	gp9	GP	ga1	ga2	ga3	ga4	ga5	ga6	GA	go1	go2	go3	go4	go5	go6	go7	go8	go9	go10	GO	gc1	gc2	gc3	gc4	gc5	GC	CI		
1	3	4	4	3	3	3	4	4	2	30	4	3	3	3	4	3	20	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	30	3	3	3	3	3	15	95	
2	3	4	4	4	5	4	4	3	5	3	35	3	3	3	4	4	21	3	3	4	4	4	4	5	3	3	3	3	36	3	3	3	3	3	15	107	
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	35	4	4	4	4	4	24	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	38	4	4	4	3	4	19	116		
4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	2	29	5	3	3	2	3	19	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	29	2	3	3	3	3	14	91		
5	3	5	4	4	3	3	3	3	5	2	32	5	3	3	3	4	5	23	2	2	3	4	4	3	3	3	2	3	29	3	5	5	3	3	19	103	
6	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	25	3	2	3	4	3	3	18	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	23	3	3	2	3	2	13	79	
7	4	5	4	3	4	4	5	4	4	3	37	4	4	5	4	4	3	24	4	3	4	4	3	4	4	3	5	4	38	4	3	4	3	4	18	117	
8	3	4	4	3	3	3	3	3	4	2	29	4	3	3	3	4	3	20	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	31	3	3	3	3	3	15	95	
9	4	4	4	4	3	3	5	4	4	3	35	3	4	4	5	4	4	24	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	36	2	2	3	2	2	11	106	
10	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	26	2	3	3	3	3	3	17	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	27	2	2	2	4	4	14	84	
11	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	27	3	4	4	4	4	3	22	4	3	3	2	4	4	3	2	2	3	30	3	3	4	3	3	16	95	
12	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	23	2	3	3	3	3	3	17	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	27	2	2	2	4	3	13	80	
13	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	30	2	3	3	4	4	3	19	3	3	3	4	3	4	3	2	2	2	29	2	3	2	4	2	13	91	
14	3	2	3	3	3	3	4	4	2	3	27	2	3	2	3	4	3	17	2	3	3	4	3	2	2	2	2	1	24	2	2	1	2	3	10	78	
15	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	28	3	3	2	5	4	3	20	3	4	4	3	3	5	5	4	3	2	36	4	3	3	5	3	18	102	
16	4	4	4	2	3	3	3	4	2	3	30	4	4	1	4	4	3	20	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	23	2	2	2	2	2	10	83	
17	4	3	4	4	4	4	5	3	3	3	34	3	4	4	4	4	3	22	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	35	4	4	4	4	4	20	111	
18	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	42	5	4	5	5	4	5	28	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	43	5	4	4	4	4	21	134	
19	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	33	3	4	4	3	4	4	22	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	37	4	4	3	4	4	19	111	
20	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	44	5	5	4	4	5	4	27	4	4	5	5	4	5	4	5	5	3	44	5	3	3	5	5	21	136	
21	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	33	4	4	3	4	4	3	22	4	3	3	3	2	4	4	4	4	2	33	4	4	4	3	4	19	107	
22	4	3	4	4	5	4	5	5	4	4	38	4	3	4	4	4	4	23	4	4	4	4	3	5	5	4	3	4	40	4	5	4	4	4	21	122	
23	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	34	4	4	4	4	4	4	24	4	3	3	4	3	3	5	5	3	3	36	4	4	4	4	4	20	114	
24	4	3	5	3	5	3	5	5	3	3	36	4	5	5	4	5	4	27	4	5	4	4	4	5	5	5	4	3	43	5	5	5	3	5	23	129	
25	3	3	5	3	3	5	5	3	4	4	34	5	4	5	5	4	5	28	5	5	4	3	4	3	3	4	5	5	41	3	3	3	5	3	17	120	
26	4	2	4	3	4	3	4	4	4	4	32	4	4	3	4	4	3	22	4	3	3	3	2	4	4	4	4	2	33	4	4	4	3	4	19	106	
27	4	3	4	4	5	4	5	5	4	4	38	4	3	4	4	3	4	22	4	4	3	4	3	5	5	4	3	4	39	4	5	4	4	4	21	120	
28	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	32	4	4	4	4	4	4	24	4	3	3	4	3	3	5	5	3	3	36	4	4	3	4	3	18	110	
29	5	3	4	4	3	4	4	3	4	4	34	4	3	4	3	4	5	23	5	3	3	2	4	4	4	5	4	4	38	4	3	4	4	3	18	113	
30	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	30	2	3	3	4	4	3	19	3	4	3	4	3	4	3	2	2	2	30	3	3	2	4	2	14	93	
31	3	4	3	3	3	3	4	4	2	3	29	2	3	2	3	4	3	17	2	3	3	4	3	2	3	2	2	3	27	4	2	3	2	3	14	87	
32	5	3	5	5	5	4	4	5	3	3	39	4	3	4	3	4	3	21	3	4	4	4	4	3	3	5	1	5	36	5	5	4	4	3	21	117	
33	3	2	2	3	3	3	4	3	3	3	26	3	5	3	3	3	4	21	5	3	3	2	3	3	5	3	3	2	32	2	3	3	3	4	15	94	
34	5	2	3	4	3	4	2	4	4	4	31	3	3	3	3	3	5	20	3	3	4	2	3	4	2	3	5	2	31	3	4	3	4	3	17	99	
35	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	33	4	3	3	4	4	3	21	3	4	3	4	4	3	4	4	4	2	35	4	4	4	4	3	19	108	
36	5	2	3	5	5	5	3	4	4	4	36	5	3	2	3	4	5	22	4	5	5	5	3	2	2	2	5	2	35	3	4	5	5	4	21	114	
37	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	30	2	3	3	4	4	3	19	3	3	3	4	3	4	3	2	2	2	29	2	3	2	4	2	13	91	
38	3	2	3	3	3	3	4	4	2	3	27	2	3	2	3	4	3	17	2	3	3	4	3	2	2	2	2	1	24	2	2	1	2	3	10	78	
39	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	28	3	3	2	5	4	3	20	3	4	4	3	3	5	5	4	3	2	36	4	3	3	5	3	18	102	
40	4	4	4	2	3	3	4	4	2	3	30	4	4	1	4	4	3	20	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	23	2	2	2	2	2	10	83	
41	4	3	4	4	4	4	5	3	3	3	34	3	4	4	4	4	3	22	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	35	4	4	4	4	4	20	111	
42	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	42	5	4	5	5	4	5	28	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	43	5	4	4	4	4	21	134	
43	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	33	3	4	4	3	4	4	22	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	37	4	4	3	4	4	19	111	
44	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	44	5	5	4	4	5	4	27	4	4	5	5	4	5	4	5	5	3	44	5	3	3	5	5	21	136	
45	5	2	3																																		

62	5	3	5	5	5	4	4	4	4	39	4	4	4	5	4	5	26	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	46	5	5	5	4	3	22	133
63	5	5	5	5	4	4	5	3	3	39	4	4	4	4	4	4	24	4	3	5	4	3	5	5	4	5	5	43	5	5	4	4	4	22	128
64	3	3	3	3	3	3	3	3	4	28	4	3	3	4	4	4	22	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	34	3	3	3	3	3	15	99
65	5	3	5	5	5	4	4	5	3	39	4	3	4	3	4	3	21	3	4	4	4	4	3	3	5	1	5	36	5	5	4	4	4	22	118
66	3	1	2	3	3	3	4	3	3	25	3	4	3	3	3	4	20	5	3	2	2	3	2	5	2	3	2	29	2	3	3	3	3	14	88
67	5	2	3	4	3	4	2	4	4	31	3	3	3	3	3	5	20	3	3	4	2	3	4	2	3	5	2	31	3	4	3	4	3	17	99
68	4	2	4	4	4	4	4	4	4	34	4	3	3	4	4	3	21	3	4	3	4	4	4	3	4	4	2	35	4	4	4	4	4	20	110
69	3	2	3	5	4	4	3	4	5	33	5	3	2	3	4	5	22	4	5	5	5	3	2	1	2	5	2	34	3	5	5	5	4	22	111
70	4	2	4	4	4	3	4	4	4	33	4	4	3	4	4	3	22	4	3	3	3	2	4	4	4	4	2	33	4	4	4	3	4	19	107
71	4	3	4	4	5	4	5	5	4	38	4	3	4	4	4	4	23	4	4	4	4	3	5	5	4	3	4	40	4	5	4	4	4	21	122
72	3	3	4	4	4	4	4	4	4	34	4	4	4	4	4	4	24	4	3	3	4	3	3	5	5	3	3	36	4	4	4	4	3	19	113
73	4	3	3	5	4	3	5	5	5	37	4	5	5	4	5	4	27	4	5	4	4	4	5	5	5	4	3	43	5	5	5	3	3	21	128
74	3	3	5	3	3	5	5	3	4	34	5	4	5	5	4	5	28	5	5	4	3	4	3	3	4	5	5	41	3	3	3	5	3	17	120
75	4	2	4	4	4	3	4	4	4	33	4	4	3	4	4	3	22	4	3	3	3	2	4	4	4	4	2	33	4	4	4	3	3	18	106
76	4	3	4	4	5	4	5	5	4	38	4	3	4	4	4	4	23	4	4	4	4	3	5	5	4	3	4	40	4	5	4	4	3	20	121
77	3	3	4	4	4	4	4	4	4	34	4	4	4	4	4	4	24	4	3	3	4	3	3	5	5	3	3	36	4	4	4	4	3	19	113
78	4	3	5	5	5	3	5	5	5	40	4	5	5	4	5	4	27	4	5	4	4	4	5	5	5	4	3	43	5	5	5	3	4	22	132
79	3	3	5	3	3	5	5	3	4	34	5	4	5	5	4	5	28	5	5	4	3	4	3	3	4	5	5	41	3	3	3	5	5	19	122
80	3	3	3	3	3	4	3	4	3	29	4	4	4	4	4	4	24	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	37	3	4	4	4	4	19	109
81	3	4	3	4	5	4	4	4	4	35	4	5	4	4	4	4	25	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	20	120
82	2	3	2	4	4	3	4	2	4	28	3	4	3	3	3	4	20	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	35	3	3	4	4	4	18	101
83	3	4	2	3	4	4	3	3	3	29	4	3	3	4	4	4	23	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	34	4	3	4	3	3	17	102
84	2	3	3	4	4	3	4	3	4	30	3	4	4	4	4	4	22	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	38	4	4	3	3	3	17	108
85	2	2	2	3	3	3	4	4	4	27	2	3	3	3	3	3	17	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	33	3	4	4	3	3	17	94
86	3	3	3	3	3	4	3	4	3	29	4	4	4	4	4	4	24	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	37	3	4	4	4	3	18	108
87	3	4	3	4	5	4	4	4	4	35	4	5	4	4	4	4	25	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	20	120
88	2	3	2	4	4	3	4	2	4	28	3	4	3	3	3	4	20	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	35	3	3	4	4	4	18	101
89	3	4	2	3	4	4	3	3	3	29	4	3	3	4	4	4	22	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	34	4	3	4	3	3	17	102
90	2	3	3	4	4	3	4	3	4	30	3	4	4	4	4	4	23	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	38	4	4	3	3	3	17	108
91	4	3	5	5	5	4	5	5	5	41	5	4	4	5	5	5	28	5	5	4	5	4	5	4	4	4	3	43	5	5	5	4	4	23	135
92	3	3	3	3	4	3	4	3	5	31	4	3	4	4	5	4	24	4	3	5	5	4	5	3	3	3	3	38	3	3	4	3	4	17	110
93	3	3	4	3	5	4	5	4	4	35	5	4	4	5	4	4	26	5	4	3	3	3	4	4	5	3	3	37	4	3	5	4	4	20	118
94	4	3	4	4	4	3	4	4	5	35	5	4	4	4	5	4	26	5	3	3	3	3	3	4	4	3	4	35	4	4	4	3	4	19	115
95	4	4	2	2	2	2	3	3	4	26	5	4	4	3	2	4	22	3	4	3	2	3	2	3	2	4	4	30	2	2	2	2	3	11	89
96	5	3	5	5	5	4	4	5	3	39	4	3	4	3	4	3	21	3	4	4	4	4	3	3	5	1	5	36	5	5	4	4	3	21	117
97	3	1	1	3	3	3	4	3	3	24	3	5	3	3	3	4	21	5	3	1	1	3	1	5	1	3	1	24	1	3	3	3	3	13	82
98	5	2	3	4	3	4	2	4	4	31	3	3	3	3	3	5	20	3	3	4	2	3	4	2	3	5	2	31	3	4	3	4	3	17	99
99	4	2	4	4	4	4	4	4	4	34	4	3	3	4	4	3	21	3	4	3	4	4	4	3	4	4	2	35	4	4	4	4	4	20	110
100	5	2	3	5	5	5	3	4	5	37	5	3	2	3	4	5	22	4	5	5	5	3	2	1	2	5	2	34	3	5	5	5	3	21	114
101	5	5	5	5	4	4	5	3	3	39	4	4	4	4	4	4	24	4	3	5	4	3	5	5	4	5	5	43	5	5	4	4	4	22	128
102	3	3	3	3	3	3	3	3	4	28	4	3	3	4	4	4	22	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	34	3	3	3	3	3	15	99
103	5	3	5	5	5	4	4	5	3	39	4	3	4	3	4	3	21	3	4	4	4	4	3	3	5	1	5	36	5	5	4	4	3	21	117
104	3	2	2	3	3	3	4	3	3	26	3	5	3	3	3	4	21	5	3	2	2	3	2	5	2	3	2	29	2	3	3	3	4	15	91
105	4	2	3	4	3	4	2	4	4	30	3	3	3	3	3	5	20	3	3	4	2	3	4	2	3	5	2	31	3	4	3	4	3	17	98
106	4	3	4	4	4	3	3	4	4	33	4	5	3	3	4	4	23	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	37	4	4	4	4	4	20	113
107	4	3	4	5	5	4	5	4	4	38	4	4	4	3	4	4	23	4	5	5	5	4	5	3	4	4	4	43	4	5	5	4	3	21	125
108	5	4	5	5	4	4	5	3	4	39	4	3	3	3	4	5	22	5	4	3	3	3	4	4	4	5	4	39	5	5	4	4	3	21	121
109	4	4	3	5	4	4	5	4	3	36	5	4	4	5	3	4	25	5	4	4	4	4	4	4	3	5	4	41	4	5	4	4	3	20	122
110	3	3	4	4	4	4	5	4	3	34	3	3	3	4	4	3	20	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	36	4	4	4	4	4	20	110
111	3	4	3	3	3	4	3	4	3	30	4	4	4	4	4	4	24	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	37	3	4	4	4	4	19	110
112	4	4	3	4	5	4	4	4	4	36	4	5	4	4	4	4	25	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	20	121
113	2	3	2	4	4	3	3	2	4	27	3	4	3	3	3	4	20	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	35	3	3	4	4	4	18	100
114	3	4	2	3	4	4	3	3	3	29	4	3	3	4	4	4	22	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	34	4	3	4	3	3	17	102
115	4	3	3	4	4	3	4	3	4	32	3	4	4	4	4	4	23	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	38	4	4	3	3	4	18	111